

**FACULDADE SENAC DE SÃO MIGUEL DO OESTE**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão De Recursos Humanos**

**Gizeli Anadia Berwanger**  
**Leila Wenzel**  
**Mariani Cavalheiro Kort**

**AL CONTABILIDADE LTDA - ME: FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO DE**  
**RECURSOS HUMANOS**

São Miguel do Oeste - SC

2017

**Gizeli Anadia Berwanger**

**Leila Wenzel**

**Mariani Cavalheiro Kort**

**AL CONTABILIDADE LTDA - ME: FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Semestre apresentado à Faculdade Senac de São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Rosana Salete Piccininn

São Miguel do Oeste – SC

2017

**Gizeli Anadia Berwanger**

**Leila Wenzel**

**Mariani Cavalheiro Kort**

**AL CONTABILIDADE LTDA - ME: FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Semestre apresentado à  
Faculdade Senac de São Miguel do Oeste como  
requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo  
em Gestão de Recursos Humanos.

---

Rosana Salete Piccininn (Professora Orientadora) Faculdade Senac

---

Professor Ademir J. Zimmermann – Faculdade Senac

---

Professor Anderson José S. Thums – Faculdade Senac

---

Professor Alexandre Brescansin – Faculdade Senac

---

Professora Deizi Cristina Schwars – Faculdade Senac

---

Professor Matias Trevisol – Faculdade Senac

---

Professora Rosani Gambatto Marini – Faculdade Senac

São Miguel do Oeste, 28 de Novembro de 2017.

Aos nossos pais por todo apoio, incentivo e amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaríamos de agradecer primeiramente a Deus pela dádiva da vida, pela sabedoria e paciência para conseguirmos alcançar nosso sonho.

Agradecer aos nossos pais pelo amor, incentivo e apoio em todos os momentos.

Agradecer a todos os professores por todo o conhecimento repassado.

Agradecer a todos os integrantes do Senac por todo o companheirismo nestes anos de convívio.

Agradecer a nossa orientadora professora Rosana pela paciência, conselhos e carinho durante todo o período.

## RESUMO

Atualmente muitos são os fatores que influenciam de maneira positiva ou negativa no desenvolvimento organizacional, e a ausência de apoios de gestão interfere diretamente no crescimento da empresa. Assim, o presente estudo buscou avaliar e interpretar as necessidades de apoio de gestão na empresa AL Contabilidade LTDA – ME. Notou-se por meio do estudo a necessidade da criação e implantação da visão, missão e valores, bem como a elaboração e sugestão de implantação do organograma. A missão, visão e valores têm por finalidade representar a identidade organizacional, buscando demonstrar os princípios, metas e objetivos da organização, a fim de delinear a direção a seguir, adotando estratégias com a finalidade de tornar a empresa mais eficaz em seus processos. Já o organograma tem por propósito oportunizar melhor percepção das áreas, permitindo a visualização da hierarquia existente dentro da estrutura organizacional, de forma clara e objetiva. Estes apoiadores de gestão irão servir de base para o crescimento, aumentando a credibilidade da empresa perante os clientes, ampliando o comprometimento dos colaboradores e norteando os gestores na tomada de decisão.

Palavras-chave: Missão. Visão. Valores. Organograma.

## **ABSTRACT**

Many factors are the currently that influencing positively or negatively organizational development, and the absence of management support directly interferes with the growth of the company. Thus, the present study sought to evaluate and interpret the needs of management support at AL Contabilidade LTDA - ME. Noted through of the study the need to create and implement the vision, mission and values, as well as the preparation and suggestion of implementation of the organization chart. Mission, vision and values aim to represent organizational identity, seeking to demonstrate the principles, goals and objectives of the organization, in order to outline the direction to follow, adopting strategies to make the company more effective in its processes. On the other hand, the organizational chart has the purpose of providing a better perception of the areas, allowing the visualization of the existing hierarchy within the organizational structure, clearly and objectively. These management supporters will serve as a foundation for growth, increasing the company's credibility vis-à-vis customers, broadening employee engagement, and guiding managers in decision-making.

**Keywords:** Mission. Vision. Values. Chart.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fases para elaboração e execução de estratégias.....	16
Figura 2 - Composição da remuneração.....	38
Figura 3 - Exemplo do Diagrama de Ishikawa.....	62
Figura 4 - Demonstrativo de um Ciclo PDCA.....	63
Figura 5 - Sugestão de organograma para a empresa AL Contabilidade.....	87
Quadro 1 - Análise SWOT na Empresa AL Contabilidade.....	83
Quadro 2 - 5 Forças de Porter na Empresa AL Contabilidade.....	85
Tabela 1 - Modelos de Remuneração Estratégica.....	37

## LISTA DE SIGLAS

ARH - Administração de Recursos Humanos.

CBO - Classificação Brasileira de Ocupações.

CEO - Chief Executive Officer (Diretor Executivo em Português).

CHA - Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

CLT - Consolidação das Leis de Trabalho.

EPI - Equipamento de Proteção Individual.

GP - Gestão de Pessoas.

HSMT - Higiene, Segurança e Medicina do Trabalho.

ISO - International Organization for Standardization/ Organização Internacional para Padronização.

LTCAT - Laudo Técnico de Condições Ambientais de Trabalho.

LTDA - Limitada.

ME - Microempresa.

NR - Normas Regulamentadoras.

PCMSO - Programas de Controle Médico de Saúde Ocupacional.

PDCA - Plan, Do, Check, Action (Planejamento, desenvolver, checar, agir).

PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário.

PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.

SC - Santa Catarina

SMO - São Miguel Oeste

SR - Senhor

SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>12</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
<b>2.1.1</b>	<b>Análise do Ambiente Externo (segmento de atuação).....</b>	<b>21</b>
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	23
<b>2.2.1</b>	<b>História e evolução da Gestão de Pessoas nas organizações.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Importância da Gestão de Pessoas nas organizações.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Processos relacionados à Gestão de Pessoas.....</b>	<b>27</b>
2.2.3.1	<i>Atração e seleção de pessoas.....</i>	27
2.2.3.1.1	<u>Recrutamento.....</u>	28
2.2.3.1.2	<u>Seleção de pessoas.....</u>	31
2.2.3.2	<i>Estratégias de remuneração e benefícios sociais.....</i>	35
2.2.3.3	<i>Carreira e sucessão.....</i>	41
2.2.3.4	<i>Liderança, gestão do conhecimento e conflitos.....</i>	43
2.2.3.4.1	<u>Liderança Autocrática.....</u>	44
2.2.3.4.2	<u>Liderança Democrática.....</u>	44
2.2.3.4.3	<u>Liderança Liberal.....</u>	45
2.2.3.4.4	<u>Gestão do conhecimento e conflitos.....</u>	46
2.2.3.5	<i>Avaliação de Desempenho.....</i>	47
2.2.3.6	<i>Gestão por Competência.....</i>	49
2.2.3.7	<i>Análise de Investimentos.....</i>	51
2.2.3.8	<i>Estruturação de Cargos e Salários.....</i>	54
2.2.3.9	<i>Gestão do Clima e Cultura Organizacional.....</i>	57
2.2.3.9.1	<u>Gestão do Clima Organizacional.....</u>	57
2.2.3.9.2	<u>Cultura Organizacional.....</u>	58
2.2.3.10	<i>Sistema de Qualidade e Produtividade.....</i>	59
2.2.3.11	<i>Controladoria e Auditoria.....</i>	66
2.2.3.12	<i>Saúde e Segurança no Trabalho.....</i>	71
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>77</b>
3.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	78
3.2	TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	79
3.3	FORMA E ANÁLISE DOS DADOS.....	80
<b>4</b>	<b>ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>81</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	81
4.2	DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO.....	82
<b>4.2.1</b>	<b>Identificação dos processos de Gestão de Pessoas na organização.....</b>	<b>82</b>
4.3	FERRAMENTAS DE ANÁLISE.....	83
<b>4.3.1</b>	<b>Identificação de Ameaças e Oportunidades, Pontos Fracos e Fortes.....</b>	<b>83</b>

4.4	PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A EMPRESA AL CONTABILIDADE LTDA-ME .....	86
4.4.1	<b>Criação e formalização da missão, visão e valores .....</b>	<b>86</b>
4.4.2	<b>Criação do Organograma .....</b>	<b>87</b>
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>88</b>
	<b>APÊNDICES – FOTOS .....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente muito se fala da importância das pessoas nas organizações, onde antigamente só havia foco nos processos e no resultado final. Hoje podemos notar uma mudança de atitude por parte das empresas, pois os gestores estão começando a dar mais valor às questões voltadas às pessoas, compreendendo que o sucesso está em uma boa gestão de pessoas e não em uma busca cega por lucro a todo custo.

O departamento de pessoal ou Recursos Humanos, como também é chamado, vem ganhando uma atenção cada vez maior, visto que este não faz somente a folha de pagamento, mas também é o setor fundamental para a gestão de pessoas. Um setor de RH que utiliza das ferramentas necessárias para garantir o bem-estar e a motivação dos colaboradores consegue aumentar a produtividade e, conseqüentemente, fazer com que os colaboradores não só vistam a camisa, mas se orgulhem de trabalhar, seja qual for a sua função.

Algumas ferramentas de apoio à gestão podem ser utilizadas para auxiliar na gestão de Recursos Humanos nas empresas como o desenvolvimento da missão, visão e valores, com o intuito de esclarecer os objetivos almejados pelos gestores e colaboradores bem como destacar os valores que a empresa julga serem necessários para desenvolver as funções de forma eficiente e eficaz, já o organograma organiza de forma hierárquica todos os colaboradores da empresa.

As ferramentas de apoio à gestão citados podem ser utilizadas pelos gestores para auxiliar na busca pelo alcance dos objetivos e metas da empresa, trazendo sucesso e crescimento não só para ela, mas para todos que dela fazem parte, gerando um crescimento mútuo de forma sinérgica.

Sabemos que essas ferramentas de apoio à gestão são extremamente importantes para o bom andamento organização. Neste trabalho nos deteremos à construção da visão, missão e valores e o organograma da Empresa AL Contabilidade. Percebemos que para uma melhor organização dos colaboradores, clientes e dos próprios gestores, a construção das referidas ferramentas de apoio à gestão possibilitarão alavancar os trabalhos desenvolvidos.

### 1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para as empresas é de total importância possuir uma missão, visão e valores, bem como um organograma como será feito e para a empresa estudada AL Contabilidade LTDA-ME de

São Miguel do Oeste - SC. Estas ferramentas de apoio à gestão trarão mais organização, valores e o reconhecimento de seus clientes, pois assim perceberão que a empresa busca alcançar seus objetivos, ajudando seus clientes cada vez mais.

Com este viés pergunta-se: que benefícios estes apoios de gestão poderão trazer para garantir maior desenvolvimento da empresa AL Contabilidade LTDA?

## 1.2 OBJETIVOS

Este trabalho busca desenvolver apoios de gestão que possam auxiliar na administração da organização AL Contabilidade LTDA, pois por se tratar de uma empresa de pequeno porte ainda não possui os apoios de gestão estruturados.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Estruturar e desenvolver ferramentas de apoio à gestão para auxiliar na administração e no planejamento estratégico da empresa em estudo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver e implantar a missão, a visão e os valores para a empresa AL Contabilidade LTDA;
- Desenvolver e sugerir a implantação do organograma para a empresa AL Contabilidade LTDA.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

No atual cenário econômico e organizacional, a busca por novas estratégias que venham melhorar ou modificar uma estrutura está cada vez maior. Para atender esta demanda as ferramentas de apoio à gestão se tornaram a chave de sucesso de toda e qualquer empresa, as quais tenham o foco no crescimento tanto financeiro, quanto de prestígio em seu ramo de atuação.

O desenvolvimento da missão, visão e valores da empresa traz mais segurança e confiança perante os clientes, sendo caracterizada como um conjunto próprio de personalidades

da empresa. Já a criação do organograma tem como objetivo propiciar uma melhor compreensão dos colaboradores acerca da hierarquia existente, bem como tornar a empresa mais transparente, sendo que o organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional.

Diante destes aspectos a equipe pesquisadora, após uma conversa com os gestores, constatou a necessidade da elaboração do organograma, bem como, a desenvolvimento e implantação da missão, visão e valores, a fim de auxiliar e nortear a empresa na tomada de decisões de acordo com sua cultura e seus princípios.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir teremos todo o embasamento teórico necessário para dar suporte bibliográfico ao presente estudo.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico é um dos pilares que compõe a base para o crescimento e o desenvolvimento de toda e qualquer organização que busca, além de desenvolver seu diferencial competitivo, ser referência no mundo dos negócios. As organizações que utilizam do planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão, seja de seus recursos humanos, ou de seus processos, têm muito mais chances de alcançar seus objetivos, pois terá traçado seu caminho e saberá exatamente aonde quer chegar.

Deste modo,

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2015, p. 5).

Podemos afirmar então, que o propósito do planejamento estratégico é tomar a melhor decisão, baseada no alcance das metas estabelecidas pela empresa do modo mais eficiente e eficaz possível, para que o resultado futuro seja o esperado, minimizando as incertezas e facilitando o processo decisório.

Beppler e Pereira (2013, p. 15) explicam que “o processo de planejamento também pode ser definido como a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização”. Destacando que toda e qualquer mudança ou medida a ser adotada pela organização passará primeiro pelo processo de planejamento, onde serão avaliadas as opções para se chegar a mais conveniente e que melhor se ajuste à situação atual da organização.

É relevante enfatizar que o processo de planejamento estratégico envolve vários questionamentos sobre diversos aspectos da organização e é imprescindível que se atente para

todos eles, de forma que possam agir de maneira sinérgica, a fim de alcançar os objetivos almejados.

De acordo com Oliveira (2015, p. 5) “o processo de planejar envolve, portanto, um *modo de pensar*; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer”. Os questionamentos citados anteriormente servirão como base para o início do processo de planejamento estratégico, pois respondendo a essas perguntas a alta administração conseguirá entender quais os reais objetivos, metas e valores da organização.

Segundo Snell e Bohlander (2010) o planejamento estratégico tem papel importante com relação ao gerenciamento dos recursos humanos nas organizações, no sentido de auxiliar os gerentes a alocar seu pessoal da maneira mais efetiva possível, onde e quando for necessário, buscando através disso alcançar as metas da organização de maneira mais eficaz.

Diante de todas essas afirmações, verificamos que o planejamento estratégico está ligado basicamente a duas linhas de raciocínio, e estas por sua vez, agem de formas diferentes dentro de cada organização. Assim,

É possível perceber que há dois momentos principais em que a organização precisa agir estrategicamente. Um deles é o momento da concepção da estratégia, por meio do qual é possível analisar o desempenho organizacional e estabelecer objetivos e metas que viabilizem o crescimento contínuo das empresas. O outro se relaciona às variáveis que o ambiente apresenta à organização e ela, baseando-se em seus comportamentos passados, providencia uma resposta para manter-se no mercado. (BEPPLER; PEREIRA, 2013, p. 46).

Diante das afirmações acima, é correto afirmar que o planejamento tem início na alta administração, que planeja através da coleta de dados a visão holística da organização, suas metas e objetivos a curto e longo prazo, como também aloca seus recursos financeiros e humanos, a fim de alcançar os mesmos com eficiência e eficácia, tomando medidas a fim de obter resultados futuros e/ou para corrigir problemas causados por decisões passadas.

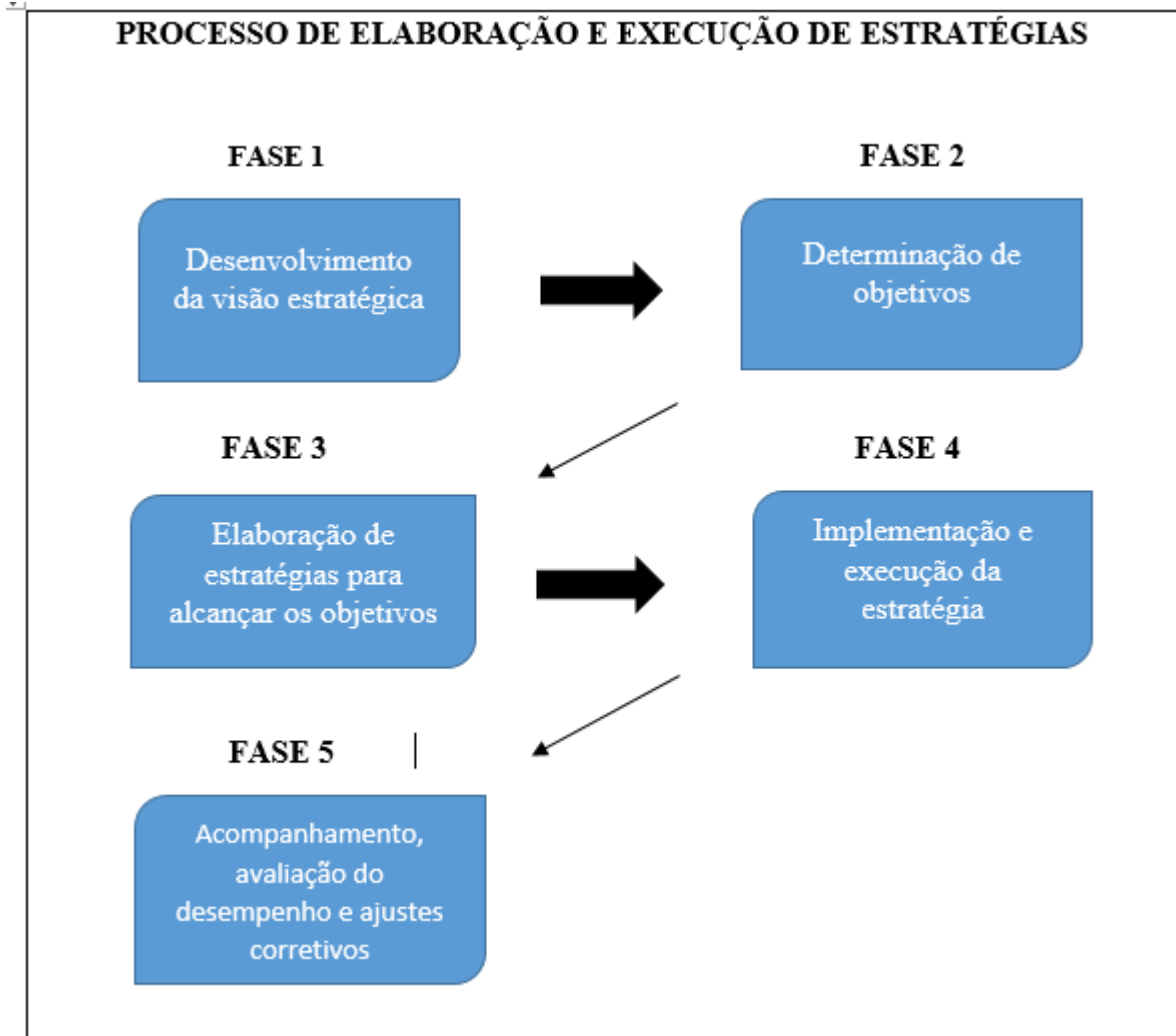
Mas antes que se possa falar em alcance de objetivos, precisamos abordar acerca das etapas que compõem o processo de planejamento estratégico, como a definição dos objetivos e metas da organização, que são conhecidos como missão, visão e valores.

Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008) definem que as fases básicas para a elaboração e execução de estratégias podem ser as seguintes:

- Fase 1– Desenvolvimento de uma visão estratégica;
- Fase 2 – Determinação de objetivos;

- Fase 3 – Elaboração de uma estratégia para alcançar os objetivos e visão;
- Fase 4 – Implementação e execução da estratégia;
- Fase 5 – Acompanhamento dos desdobramentos, avaliação do desempenho e realização dos ajustes corretivos.

Figura 1 - Fases para elaboração e execução de estratégias



Fonte: Thompson, Strickland III e Gamble, (2008, p. 20), adaptado pelos autores (2017).

Conforme Oliveira (2015) a fase de diagnóstico estratégico é realizada através de pessoas representativas de várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa, a fim de determinar como ela “está” diante destes fatores.

Dando sequência à linha de pensamento,

A visão estratégica delinea as aspirações dos dirigentes, proporcionando uma visão panorâmica sobre “para onde nos dirigimos” e uma justificativa convincente do motivo pelo qual isto faz sentido para a empresa. A visão estratégica alinha, portanto, uma organização em determinada direção, indica uma trajetória estratégica e molda a identidade organizacional. Uma visão estratégica claramente articulada comunica as aspirações dos dirigentes aos stakeholders e ajuda a orientar as energias do pessoal em uma direção comum. (THOMPSON JÚNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 20).

Baseado nisso, podemos afirmar que a finalidade desta fase é ter uma visão holística da empresa, buscando a elaboração de uma visão estratégica de modo eficaz, e através desta, criar sua identidade organizacional alinhando sua trajetória de acordo com a situação e propósitos da mesma.

Thompson Júnior; Strickland III; Gamble (2008) enfatizam que ainda na primeira fase temos o processo de elaboração e execução da estratégia, que tem como finalidade converter a visão estratégica em metas e objetivos específicos, tendo sempre em vista os resultados e as consequências que irão surgir através das medidas tomadas após a fixação de tais metas e objetivos. Estes objetivos são denominados como missão e visão da empresa e, conseqüentemente, serão os pilares que regerão todas as decisões e medidas a serem tomadas posteriormente.

Barney e Hestery (2011) definem que a missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo como o que ela quer evitar nesse ínterim. Com isso, vemos que a missão da empresa é seu objetivo ou meta em longo prazo, com o propósito de visualizar aonde quer chegar, fazendo com que todas as decisões tomadas, após a sua definição tenham a finalidade de alcançar seu objetivo.

Ainda acerca da missão da empresa Oliveira (2015, p. 52) salienta que a “**missão** é a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um *horizonte* dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar; portanto, a missão representa a razão de ser da empresa”. Se a missão representa a razão de ser da empresa ela pode ser definida como sua identidade organizacional, pois todas as ações e estratégias adotadas estarão sempre buscando o alcance da missão, para que se consiga alcançar o patamar almejado na visão estratégica.

De acordo com Snell e Bohlander (2010) a visão, por outro lado, vai além da missão, ela diz respeito à perspectiva da direção a qual a organização está seguindo, o que ela poderá se tornar no futuro, de modo geral a visão esclarece o caminho que a empresa tomará em longo prazo, juntamente com sua intenção estratégica.

Seguindo este viés, a visão pode ser conceituada

Como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com a adequada competência estratégica. (OLIVEIRA, 2015, p. 67).

Diante das afirmações e citações acima compreendemos que a missão está relacionada com a razão de ser das empresas, bem como aos seus clientes e produtos, ou seja, com a sua razão de existir e seus objetivos e metas acerca destes fatores, construindo estratégias e alocando recursos para se tornar mais eficiente e eficaz nesse processo. Em contrapartida, a visão diz respeito a como os executivos visualizam a empresa em determinado período de tempo, visto que ela proporciona a perspectiva com relação ao caminho traçado e mostra qual a direção mais viável naquele momento.

Após a criação e definição da missão e visão, temos a etapa da criação dos valores organizacionais que se referem “às crenças, às características e ao modo de realização das tarefas que devem orientar a estratégia, a condução das operações e o comportamento do pessoal da empresa”. (THOMPSON JÚNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 27).

Segundo Oliveira (2015) os valores da empresa compreendem e possuem forte interação com questões éticas e morais, servindo como alicerce para sustentar seu código de ética, e caso estes valores forem praticados de forma efetivamente verdadeira, servem como uma enorme vantagem competitiva. Mas para que os valores possam fazer parte do diferencial competitivo da empresa é imprescindível que tais valores sejam de cunho positivo, pois valores negativos também podem ser praticados e afetam certamente de forma negativa a imagem da empresa.

Dando sequência acerca dos valores e com o viés às citações acima, destacamos que os valores estão diretamente relacionados com a postura e a forma com que a empresa irá moldar suas estratégias e criar sua identidade organizacional, pois as ações e a postura das pessoas que dela fazem parte e dos próprios gestores evidencia a extrema importância de cultivar e realmente praticar os princípios e valores morais e éticos destacados na imagem da empresa.

A segunda fase do processo traz a elaboração e a execução da estratégia que terá a finalidade de “converter a visão estratégica em metas de desempenho específicas – resultados e metas que se desejam obter. Os objetivos representam um compromisso gerencial para obter determinados resultados e consequências”. (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 29).

Tais objetivos têm a finalidade de tornar a missão e a visão mensuráveis, pois assim possibilitará aos gestores mensurar e qualificar o desempenho da empresa com relação à estratégia definida na primeira fase,

Objetivos concretos e mensuráveis são valiosos do ponto de vista gerencial por que atuam como referência para acompanhar o desempenho e o progresso de uma empresa – a empresa que cumpre ou suplanta continuamente suas metas de atuação geralmente obtém um melhor desempenho em termos gerais do que outra que frequentemente deixa a desejar quanto ao cumprimento de objetivos [...] Idealmente os gerentes devem usar o exercício de determinação de objetivos como uma ferramenta para *impulsionar a organização a desempenhar seu pleno potencial e produzir os melhores resultados possíveis*. (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 29 – 30).

Com este viés compreendemos que a segunda etapa se refere ao processo de elaboração de estratégias e fixação de objetivos para que seja possível mensurar e acompanhar a execução da estratégia estabelecida na primeira fase, utilizando os recursos de maneira mais eficaz.

Na terceira fase temos a elaboração da estratégia, que consiste no processo de criação e elaboração da estratégia que levará ao alcance dos objetivos citados nas duas fases anteriores, a tarefa de elaborar uma estratégia “significa exercer um empreendedorismo inteligente e optar entre diversas alternativas estratégicas – buscando pro ativamente oportunidades para fazer coisas novas ou fazer as coisas existentes de modo novo”. (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 35).

A elaboração da estratégia, portanto, compreende uma visão inovadora e holística da empresa buscando novas estratégias, a fim de alcançar resultados diferentes e positivos. Os responsáveis por esta etapa são os gestores da alta administração, juntamente com o CEO que é quem ao final da deliberação e análise de todas as estratégias possíveis, decidirá qual será mais viável e eficaz ser adotada naquele momento. (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

A quarta fase do processo de planejamento estratégico, aborda acerca da implementação e execução da estratégia, “é uma atividade orientada às operações e visa fazer as coisas acontecerem, tendo como meta o desempenho de atividades empresariais centrais para apoiar a estratégia [...] converter planos em ações e resultados”. (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p.42). Nesta etapa serão tomadas medidas de extrema relevância, pois elas dizem respeito ao setor operacional e tudo que envolve as pessoas na organização necessita de uma atenção e cuidado maior. Visto que,

Uma boa execução da estratégia requer a busca diligente da excelência operacional. Trata-se de uma tarefa para toda a equipe gerencial. E o sucesso se apoia nas aptidões e na coordenação dos gerentes operacionais que podem obter as mudanças necessárias em suas unidades organizacionais e apresentar continuamente bons resultados. A implementação da estratégia pode ser considerada bem-sucedida se tudo é suficientemente bem realizado a ponto de a empresa atingir ou ultrapassar suas metas de desempenho estratégico e financeiro e revelar um bom progresso na realização da visão estratégica. (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 43).

Esta etapa está diretamente relacionada com a utilização dos recursos humanos, ou seja, do setor operacional de maneira que possa ser mais eficiente e eficaz para o alcance das metas e objetivos traçados para a empresa e pelo setor estratégico.

A quinta fase finaliza o processo de planejamento e diz respeito à avaliação do desempenho e o início dos ajustes corretivos. Nele são verificados os resultados e decidido se é viável continuar ou se há a necessidade de alterar a visão, os objetivos ou os métodos de execução da estratégia. (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Com relação aos resultados verificados nesta etapa,

Enquanto o direcionamento e a estratégia parecerem bem ajustados ao setor e às condições da concorrência e as metas estratégicas estiverem sendo alcançadas, os executivos poderão facilmente decidir-se pela manutenção da rota. É suficiente conseguir a sintonia fina do plano estratégico e dar continuidade aos esforços para melhorar sua execução. [...] se houve uma queda em sua posição de mercado ou não desempenhou a contento continuamente, então os gerentes são obrigados a procurar as causas, [...] e tomar medidas corretivas oportunas. O direcionamento, os objetivos e a estratégia precisam ser revistos sempre que as condições externas ou internas os justificarem. (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 43).

Com base na citação acima é preciso fazer uma análise interna e externa da organização, após a execução da estratégia, a fim de descobrir se a estratégia está sendo executada e se está trazendo os benefícios planejados. Verificar se os objetivos e metas estão sendo alcançados, com o intuito de partir dos dados obtidos e decidir por prosseguir com a estratégia estabelecida e apenas fazer a sua manutenção, ou começar novamente o processo de planejamento e estruturar novas metas, objetivos e estratégias para que a empresa possa alcançar a missão e a visão almejadas.

Desta maneira os gerentes e representantes da alta administração precisam ter em mente, desde o início do processo de planejamento estratégico, que “uma companhia alterará sua visão estratégica, seu direcionamento, seus objetivos e sua estratégia ao longo do tempo [...] não é incomum uma empresa constatar que um ou mais aspectos da implementação e execução não

estão indo tão bem quanto o pretendido”. (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III E GAMBLE, 2008, p. 43).

Estas cinco fases do processo de planejamento estratégico trazem um mecanismo de aprendizado operacional, pois é através da análise e da visão da empresa como um todo, que surge a busca pela estratégia que melhor se adapte e traga maiores benefícios, verificando os erros e os pontos positivos inerentes a todo o processo, o que fará com que alta administração tenha um conhecimento cada vez maior da organização, buscando aprender com os erros, a possibilidade de sucesso é ainda maior.

### 2.1.1 Análise do Ambiente Externo (segmento de atuação)

O processo de análise do ambiente organizacional se divide em duas esferas, a interna e a externa e cada uma delas aborda acerca de diferentes quesitos, a fim de analisar o ambiente onde a empresa está inserida e de que modo tais fatores podem influenciar no desenvolvimento da organização.

Uma ferramenta que pode ser utilizada pelas empresas a fim de fazer essa análise nas empresas é a análise SWOT, como salienta Andrade (2012) consiste em fazer uma análise do ambiente interno e externo das empresas, buscando informações necessárias para definir o caminho a seguir, na busca do alcance dos resultados almejados, sendo um fator determinante para o sucesso ou fracasso.

Estes dois processos estão divididos em quatro pontos principais, sendo eles:

**Pontos fortes:** São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis representadas pelas oportunidades e ameaças. **Pontos fracos:** São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las enquanto perdura a referida situação. **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. (OLIVEIRA, 2015, p. 71).

Segundo Oliveira (2015), cada um dos quatro conjuntos de fatores mostrados acima representa um conjunto de variáveis que podem ser controláveis ou não, dividem-se em variáveis controláveis os pontos fortes e fracos, e não controláveis as oportunidades e ameaças. São denominados assim, pois os fatores internos podem ser controláveis por se tratarem de

coisas que podem ser mudadas pelos gestores, já os fatores externos muitas vezes independem da vontade dos gestores para acontecer e não podem sofrer influência deles diretamente.

A primeira etapa da análise SWOT irá abranger acerca da análise dos fatores internos e, posteriormente, será feita a análise externa, como destaca Oliveira (2015, p. 71) “os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa”. Dessa maneira é possível visualizar diversos aspectos inerentes à organização e de que maneira eles irão influenciar no seu desempenho e no seu processo de planejamento estratégico.

Com relação aos fatores internos que podem influenciar no desenvolvimento interno da organização, Andrade (2012, p. 38) diz que “as condições do entorno, o estoque de recursos, a habilidade dos empregados, a estrutura da empresa, a cultura e o clima organizacional, além de outros fatores internos é que irão determinar as suas possibilidades de adaptação [...] o êxito de suas estratégias”.

O autor destaca ainda que,

Dessa maneira, antes que a organização possa levar a cabo as ações necessárias para lograr seus objetivos, ela necessita verificar se dispõe das condições necessárias para este fim. Qualquer empresa deve somente formular e, principalmente, implementar estratégias que seja capaz de sustentar. Com esse propósito, esta parte inicial da análise SWOT aborda os fatores internos da organização com a finalidade de identificar os seus principais pontos fortes e fracos (*strengths e weaknesses*). (ANDRADE, 2012, p. 37).

Seguindo este viés, é correto afirmar que nesta etapa serão avaliados os fatores que darão suporte para o alcance dos objetivos e estratégias propostos, pois mostrará aos gestores quais os recursos que a empresa terá e como utilizá-los de maneira mais eficiente e eficaz.

Andrade (2012, p. 57) diz que “na sequência, temos a segunda fase que consiste no desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo com a finalidade de buscar o máximo de informações possível [...] que constituem o cenário no qual a organização está inserida e o relacionamento entre ambos (organização e ambiente)”.

Ainda acerca da análise externa afirma-se que esta

Consiste na identificação de oportunidades e ameaças (*opportunities e threats*) que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo. (ANDRADE, 2012, p. 57).

A análise SWOT permite as organizações terem um olhar mais crítico acerca da sua estrutura interna, delineando não só o caminho que a empresa quer seguir, mas também se é possível seguir este caminho e obter resultados eficientes, diminuindo a possibilidade de erros e usando de forma positiva todos os fatores externos que tanto influenciam os gestores na tomada de decisão.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Ter os processos de Gestão de Pessoas bem estruturados é muito relevante para todas as organizações, pois além de ter bem alicerçado e gerido o capital humano, estas estruturas trazem benefícios para todas as partes interessadas da organização.

### 2.2.1 História e evolução da Gestão de Pessoas nas organizações

Na história da humanidade sempre houve grandes mudanças em todos os setores e a Gestão de Pessoas continua se adequando conforme as necessidades do mercado. Cotidianamente acontecem as transformações no meio externo da organização, sejam na política, no campo econômico, tecnológico e cultural, aspectos estes que influenciam no contexto interno da organização.

Desta maneira os autores abaixo enfatizam que,

A organização faz parte de um gigantesco ambiente não controlável por nós e, portanto, estamos todos nós dependentes do que acontece “lá fora”. Nossas ações internas acontecerão, com enorme frequência, em função de turbulências, incertezas, seja a nossa organização parte de uma corporação, seja uma organização típica, como conhecemos. E interativa no sentido de envolver todos os esforços, ou seja: planejar, organizar, dirigir, liderar, coordenar, controlar, com visão empresarial e ambiental, não permitindo que tais esforços sejam desenvolvidos de forma isolada. (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 1).

A história da gestão de pessoas teve início no século XX, antes dos anos 30, momento em que a administração de pessoal ficou conhecida e tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que ao mesmo tempo. As pessoas procuravam emprego; e havendo vaga, o candidato era “aprovado” imediatamente e logo assinava o “contrato de trabalho” que era, na verdade, o chamado “Livro de Escrita do Pessoal, onde se fazia a contabilidade dos salários devidos”.

De acordo com Araújo e Garcia (2009, p. 2), “a contabilidade era feita com base em “Fichas de Pôr o Nome”, que tinham a vantagem de ser facilmente atiradas no lixo quando a pessoa saísse da empresa, bastava dar outro nome qualquer e ter seu nome escrito no livro próprio”.

Contudo, o início dos anos 40 ficou marcado pelo começo das gestões burocráticas e legalistas de pessoas. Em 1943, no Brasil, o presidente Getúlio Vargas instaurou a Consolidação das Leis Trabalhistas, conhecida popularmente como CLT.

Em 1º de maio de 1943, tivemos a assinatura do Decreto-lei nº 5.452, que resultou na Consolidação das Leis de Trabalho. Em seu art. 1º, o decreto-lei constituiu as normas que regulavam as relações individuais e coletivas de trabalho, nela previstas. A consolidação, na realidade, veio subsidiar os outrora chamados departamentos de pessoal. (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 2).

A partir da citação acima, podemos então evidenciar que a criação e a consolidação das Leis Trabalhistas vieram com a intenção de fortalecer e dar maior segurança aos colaboradores das organizações, garantindo seu bem-estar, como também tendo seus salários adequados. Já a administração de pessoas passou a ser chamada de rotinas trabalhistas, onde, além de suas funções de recrutamento e seleção, passou a incluir atividades de treinamento, folha de pagamento, além de admissão e demissão.

Nos Estados Unidos, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, notou-se um aumento relevante do poder dos sindicatos dos trabalhadores. Gil (2001, p. 20) enfatiza que “em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho”, passando a sentir uma necessidade de negociar e criar maior diálogo com as entidades representativas dos trabalhadores. Essas mudanças no cenário da administração de pessoas ocorreram em consequência do fortalecimento das organizações sindicais.

Ainda de acordo com Araújo e Garcia (2009), no final nos anos 70, começaram os movimentos sindicais nos Estados Unidos e esses movimentos logo se dispersaram para o Brasil através de educadores e profissionais, acontecimento este que passou a afetar as indústrias gerando manifestações por parte dos colaboradores que faziam parte da mesma.

É fato que a gestão de pessoas está evoluindo e passando por grandes mutações e as críticas fundamentadas de forma melhor surgem, o que gera uma base de ruptura profunda com os princípios que sustentavam as políticas como também as práticas da gestão de pessoas. Os anos 90 foram muito fecundos em termo de aprendizado sobre novas propostas e possíveis experiências no campo da gestão de pessoas.

Seguindo este viés, Chiavenato (2014) explica que uma das áreas que mais sofre mudanças e influência é o setor de recursos humanos, e que essas mudanças são tantas que inclusive a nomenclatura também está se adaptando para melhor atender à demanda de mudança no mercado. Em inúmeras organizações usa-se o termo administração de recursos humanos (ARH), em outras é caracterizado como gestão de pessoas (GP), gestão do talento humano, gestão de parceiros, enfim, cada organização denomina de acordo com a evolução que está acontecendo em seu parâmetro interno.

De acordo com Dutra (2009), podemos identificar três fases do processo evolutivo na gestão de pessoas, seguindo a abordagem funcionalista, estas seriam:

- **Operacional:** Guiada até a década de 60. Neste período, a gestão de pessoas preocupava-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração e informações;
- **Gerencial:** este evoluiu dos anos 60 até início dos anos 80. Neste período a gestão de pessoas passou a interferir em diferentes processos da organização, sendo ainda, requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;
- **Estratégica:** Esta se dá a partir dos anos 80, onde a gestão de pessoas começa a assumir papel realmente estratégico na assimilação de novos conceitos acerca de pensar nas pessoas como geração de valor para as organizações.

Werther (1983) apud Dutra (2009) procuram relacionar as fases aos desafios do ambiente sobre as organizações, desafios, oriundos da legislação, da tecnologia, dos desafios econômicos, políticos, culturais, demográficos.

O processo de gestão de pessoas assumiu um novo perfil perante as organizações, este é de suma relevância, pois abre um leque de novas visões sobre as práticas vivenciadas dentro e fora das organizações, abrindo um caminho para um novo tipo de modelo de gestão, se baseando nas competências profissionais dos colaboradores. A gestão de pessoas está e precisa evoluir cada vez mais para atender a demanda de mudanças estruturais que podem atingir tanto fornecedores, quanto clientes, a via competitiva de mercado e o próprio ambiente como um todo. Em suma, o caminho percorrido foi longo, mas a compreensão dos gestores quanto ao bom andamento e a valorização dos colaboradores foi imprescindível, é, e continuará sendo, pois, o maior bem que uma organização possui é o capital humano.

### 2.2.2 Importância da Gestão de Pessoas nas organizações

As mudanças no cenário mundial estão cada vez mais latentes e visíveis, nunca em um ritmo tão acelerado, visto que tudo acontece em fração de segundos e dentro das organizações isso é cada vez mais perceptível. Antes, quando era utilizado o modelo de gestão de departamento de pessoal este era burocrático, pois se preocupava em gerir folha de pagamento e contratações, quando evoluiu para um modelo estratégico, as pessoas eram vistas como ativos que pertenciam à organização e não somente como um insumo que era utilizado e jogado fora quando não mais houvesse necessidade. Marras (2001) diz que a nova situação obrigou as organizações a rever seus conceitos e paradigmas em todos os ângulos possíveis.

Ainda de acordo com Marras (2011, p. 18) “os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de “viver qualitativamente melhor” é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores”.

Seguindo o viés da citação acima, podemos entender que as organizações servem de subsídio para as pessoas atingirem tanto o sucesso profissional, quanto pessoal. Mas que também as organizações necessitam e dependem das pessoas para atingir suas metas, produzir produtos e serviços e se manter competitivo perante o mercado. Chiavenato (2014, p. 4) explica “que na verdade, cada uma das partes depende uma da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas”.

Diante deste cenário, é que a Gestão de Pessoas se torna ainda mais relevante para as organizações, pois não se trabalha somente com cálculos exatos, se trabalha acima de tudo com perfis diferentes, com a essência das pessoas, e é esta gama de conhecimentos interpessoais que está movendo e que é responsável por todas as mudanças ocorridas no meio atual.

Em suma, as empresas não crescem sozinhas, existe um ciclo entre organização e colaborador, desta maneira

Chegamos ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como a solução para as demandas de excelência organizacional, mas cabe uma questão: e por que surgiu uma nova roupagem para a melhor gestão do quadro funcional? Porque vivemos uma nova realidade. Temos a explosão de informação onde fontes de recrutamento, novos métodos de seleção, treinamento e desenvolvimento com múltiplas facetas, assimilação de novas competências. Tudo isso se deu nesta primeira década do século e se faz favorável. (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 4).

Conforme a citação, notamos um alto nível de crescimento da área de Gestão de Pessoas, novas estruturas, novos processos, estes mais organizados e sistematizados com a cultura da

organização. A área ganhou um novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer. Uma roupagem rigorosamente inovadora. Os novos caminhos dizem respeito ao amplo envolvimento e a participação dos gestores em toda a estrutura organizacional.

O capital humano é o maior bem que uma organização possui, e valorizar, capacitar, desenvolver todas as habilidades e competências que cada indivíduo possui fará com que todos os índices de motivação e comprometimento sejam alcançados, e estes índices influenciarão para que o resultado final seja alcançado.

### **2.2.3 Processos relacionados à Gestão de Pessoas**

Com relação à Gestão de Pessoas, muitos processos são contextualizados na atualidade, observando a influência do setor de recursos humanos e seu papel de extrema relevância em todo o processo organizacional. Em sequência estão descritos estes processos que contribuem para um melhor desenvolver das atividades dentro da organização.

#### *2.2.3.1 Atração e seleção de pessoas*

Atualmente quando falamos de recrutamento e seleção, estamos falando de uma das funções mais importantes de uma organização, pois é nessa hora que escolhemos e vemos se os candidatos têm as competências e é adequado para a vaga da organização.

Chiavenato (2014, p. 91) ressalta que recrutamento e seleção “representam as partes de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar as próprias características e competências pessoais com os requisitos e as características predominantes na organização”.

Deste modo, selecionar é

Convidar para fazer parte, é atribuir ao novo colaborador a marca da organização, pois quando, por exemplo, este atende um cliente naquele momento ele representa a organização. O cliente, por via de regras, não está interessado em saber se o atendente é novato, se o processo seletivo foi bem feito, o que ele quer é ser bem atendido, ter suas necessidades e expectativas, preferencialmente não somente atendidas, mas superadas. (PONTELLO; CRUZ 2012, p. 63).

Depois de estar pronto o recrutamento e a seleção, é essencial que o novo colaborador passe por uma integração, onde vai conhecer tudo sobre a empresa, sua função, ramos de atuação, para que depois sim possa interagir e trabalhar com os colaboradores e clientes da

empresa, pois as pessoas de fora não têm conhecimento para ver se o colaborador é novo ou não, a satisfação dos clientes é o principal objetivo da empresa.

Durante o trabalho será falado mais claramente sobre essas duas ferramentas para melhor entendimento e compreensão de todos. Primeiramente vamos falar sobre o recrutamento e, logo mais, sobre seleção.

#### 2.2.3.1.1 Recrutamento

O processo de recrutamento é de extrema importância na organização, pois é através deste que é feita a contratação dos novos colaboradores. O recrutamento tem início nas organizações no momento em que surge uma vaga que precisa ser preenchida, e após isso, são escolhidos os métodos que serão utilizados para atrair e selecionar o profissional mais qualificado para preencher a vaga.

Seguindo este viés Banov (2012, p. 38) ressalta que “o recrutamento refere-se aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados por elas”. Nesse sentido, recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos, que tende a atrair os candidatos para a vaga, pois através dele é feita a divulgação da vaga para o mercado de trabalho.

A partir das afirmações acima,

O recrutamento é um processo onde localizamos indivíduos que possuem potenciais para trabalhar em uma organização e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes [...] durante este processo, são realizados os esforços necessários para informar completamente os candidatos sobre as qualificações requeridas para realizar o trabalho e a respeito das oportunidades de carreira que a organização pode oferecer aos seus funcionários. (SNELL; BOHLANDER, 2014, p. 158).

Nesta linha de pensamento, a divulgação da vaga aborda também acerca dos requisitos e qualificações que a empresa espera que os candidatos possuam para ingressar na organização e realizar suas tarefas de modo mais eficaz.

Banov (2012, p. 38), também comenta que “o recrutamento é importante porque não trata apenas da divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro da necessidade da organização”. Através da divulgação correta da vaga e dos requisitos necessários para a ocupação é que serão atraídos candidatos mais qualificados, pois ficará claro para todos exatamente o que a empresa deseja buscar em cada candidato.

São diversos os fatores que influenciam na necessidade de fazer um recrutamento e seleção na empresa, como destaca Pontello e Cruz (2012, p. 65) o recrutamento pode ocorrer em virtude de algumas ocasiões como a “necessidade de aumento do quadro de funcionários, demissão de empregados, morte, aposentadoria, transferência, promoção”. Tais fatores serão os responsáveis pela necessidade de buscar novos colaboradores dentro ou fora da organização, para preencher as lacunas existentes no quadro de funcionários.

O processo de recrutamento pode ser dividido em interno e externo. O recrutamento interno é aquele feito dentro da própria organização, dando oportunidades para os colaboradores, sem divulgar fora da empresa, já o recrutamento externo é aquele que abre vagas para novos colaboradores.

O recrutamento interno é realizado quando surge uma vaga dentro da própria organização para colaboradores interessados, mas é sempre necessário que os colaboradores possuam os requisitos solicitados para a vaga. Essa vaga normalmente é exposta em murais dentro da organização onde possui um grande fluxo de colaboradores circulando para visualizar.

Chiavenato (2014, p. 102) comenta que “o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, os colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras [...]”. Quando o recrutamento é feito desta forma tende a ser mais rápido, pois o colaborador já faz parte do quadro de funcionários, somente mudando de cargo e função, também é um fator importante para a motivação, pois mostra que a empresa oferece oportunidade de crescimento e valoriza os colaboradores.

Com relação ao recrutamento interno Pontello e Cruz (2012, p. 66) citam algumas vantagens que o recrutamento interno proporciona para a organização, “custo menor em relação ao recrutamento externo, possibilidade de aumentar a motivação e a produtividade dos funcionários, reconhecimento da capacidade dos funcionários, seleção mais rápida em razão de os participantes serem pessoas conhecidas que já atuam na empresa”.

Além das vantagens citadas o recrutamento interno também possui suas desvantagens, segundo Chiavenato (2014, p. 104) uma das “desvantagens é o bloqueio de novas ideias, o conservadorismo, e, funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua”. Quando a empresa opta por buscar externamente por candidatos para ocupar determinada vaga, ela integra novas ideias, pois juntamente com o colaborador vem todos seus valores, princípios e cultura, trazendo uma nova forma de pensar e agir, o que acabará influenciando na cultura da organização como um todo, seja de forma positiva ou negativa.

Ainda acerca das desvantagens Pontello e Cruz (2012), também destacam algumas desvantagens como a desmotivação dos não recrutados e a possibilidade de cometer injustiças, através da promoção de algum colaborador por indicação que não atenda aos requisitos necessários para a vaga.

Apesar das vantagens que o recrutamento interno possui nem sempre é uma das melhores opções, pois assim pode estar bloqueando a entrada de um ótimo profissional que poderia estar inovando, através de um olhar diferente sobre a forma com que a empresa desempenha suas funções, trazendo uma nova forma de pensar e agir diante de obstáculos e oportunidades de melhorias.

Outra forma de recrutamento é o recrutamento externo. Este é feito fora da organização, buscando atrair colaboradores novos, de outras organizações ou os que estão disponíveis no mercado de trabalho. Esse tipo de recrutamento pode ser feito atrás de jornais, anúncios, rádio, cartazes em universidades, entre outros meios de comunicação,

Seguindo este viés Pontello e Cruz (2012, p. 67) afirmam que o recrutamento externo “é o recrutamento realizado com pessoas externas à instituição, ou seja, de fora, não pertencentes, à organização”. Este processo busca integrar novos colaboradores ao quadro da empresa, colaboradores que estejam qualificados para desempenhar as tarefas pertinentes a cada cargo do modo mais eficaz possível.

Como visto no recrutamento interno, o recrutamento externo também tem suas vantagens e desvantagens. Banov (2012, p. 40-41) cita que, “uma das vantagens é atrair sangue novo para a organização porque são candidatos com novos talentos, habilidades e expectativas e, muitas vezes, já treinados por outras empresas. Renova o quadro de pessoal e a cultura da organização”, desta maneira o recrutamento externo oferece à organização uma gama de candidatos com as mais variadas diversidades profissionais, com experiência e qualificação, bem como trarão à organização sangue novo e novas ideias.

Seguindo a linha de raciocínio do autor, Chiavenato (2014) também traz como vantagem a introdução de novos talentos, habilidades e expectativas na empresa, enriquecimento do patrimônio humano, aumento do capital intelectual e a renovação da cultura organizacional.

A renovação da cultura organizacional ocorre sempre que um novo colaborador ingressa na organização, pois ele traz consigo uma vasta bagagem de crenças diferentes, novas perspectivas e conhecimentos, e se a cultura dele for semelhante à cultura existente na empresa o colaborador tende a tomar os objetivos da organização como os seus, e trabalhar de maneira mais proativa e eficaz.

O processo de recrutamento externo da mesma maneira que o interno possui suas desvantagens e dentre elas, Chiavenato (2014) traz como principal a influência negativa nas motivações dos seus colaboradores, afetando a fidelidade dos colaboradores ao ofertar oportunidades para colaboradores de fora. Sabe-se que a motivação é um componente de extrema relevância para o comprometimento e desempenho das tarefas de modo eficaz, colaboradores motivados tendem a produzir mais e com maior qualidade, por isso é preciso estar atento a como esta forma de recrutamento irá afetar os colaboradores, a fim de buscar alternativas para este efeito não ser a causa de problemas maiores.

Outra forma de recrutamento que pode ser utilizada é a mista, que consiste na junção das duas formas conceituadas anteriormente, buscando colaboradores para ocupar as vagas em aberto dentro e fora da organização, utilizando os métodos de divulgação externa e interna.

Com relação a este tipo de recrutamento Banov (2012, p. 50) afirma que “o recrutamento misto ocorre quando a empresa faz uso, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto de recrutamento interno quanto externo”. O recrutamento misto nada mais é do que a junção do recrutamento interno com o externo, possibilitando utilizar as vantagens de ambos para a atração de candidatos qualificados nos dois ambientes de maneira a evitar as desvantagens de cada um deles.

A escolha do melhor método irá variar de uma organização para outra, de acordo com suas características e objetivos, é necessário que se atente na escolha do processo que melhor se encaixe às necessidades da organização para que o recrutamento e seleção ocorra da maneira mais eficaz possível, e tenha êxito no seu propósito.

#### 2.2.3.1.2 Seleção de pessoas

Após o recrutamento feito, será implantada a seleção, momento em que será selecionada a pessoa adequada para um determinado cargo na organização.

Seleção de pessoas é uma ferramenta do sistema de gestão na hora da contratação, o sistema é utilizado após a fase do recrutamento, sendo um conjunto de metodologias utilizadas na hora da escolha dos candidatos. Com ele ocorre a avaliação dos candidatos que têm o perfil certo para a vaga, para que depois não corra o risco de fazer o desligamento do funcionário por não se adequar à vaga, podemos observar que com a seleção de pessoas é possível avaliar várias atitudes, habilidades, conhecimentos e a personalidade de cada um.

Considerando as alegações anteriores

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização [...] a seleção busca entre os vários candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização ou que possuam as competências requeridas pelo negócio, visando a manter ou a aumentar a eficiência da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 118).

O primeiro pensamento que vem à mente dos gestores ao falar das práticas de recrutamento e seleção na empresa são os altos gastos que este processo traria para a empresa, pois poucas empresas encaram tais práticas como um investimento, porque os resultados podem ser verificados somente a médio e longo prazo, trazendo uma falsa sensação de ser um custo desnecessário.

Neste sentido Snell (2010) afirma que a seleção é o processo responsável por escolher dentre todos os candidatos o que possui as qualificações mais relevantes para ocupar o cargo e que melhor atenda às necessidades da organização.

Para Chiavenato (2014), a seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases. Nas etapas iniciais ficam as técnicas mais simples, econômicas e mais fáceis, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final. Com base nas informações dos candidatos, geralmente se utiliza a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido. Cada técnica de seleção proporciona certas informações a respeito dos candidatos, quanto maior for o número de técnicas, maior será a oportunidade de obter informações sobre o candidato.

Analisando todo este contexto de Chiavenato, pode-se observar o quão é importante uma seleção para contratar um candidato, seja ela externa ou interna, precisamos ter a certeza de quem estaremos contratando em nossa empresa para determinado cargo, saber se ele é adequado para o cargo e suas competências que são de extrema importância, seja qual for o cargo e a empresa. A seleção poderá nos trazer muitas informações sobre o candidato, seja por meio de testes psicológicos, avaliações de conhecimento ou de capacidade.

Para cada cargo o adequado é analisar antes de fazer os processos de seleção, avaliando assim as questões que serão avaliadas e cobradas de cada candidato.

A entrevista em si é considerada uma das partes mais importantes do processo de seleção para uma vaga, pois é a hora em que se pode conversar e conhecer o candidato, podendo assim perceber se realmente obteve todas as competências observadas durante o processo.

Destaca-se que existem vários tipos de entrevistas comportamentais. Estas poderão ser por competência, ou em grupo, poderão ser feitas também por meio de provas, testes ou dinâmicas, cada avaliador poderá aplicar o que mais se contextualiza para obter as informações necessárias.

A entrevista comportamental é feita através da observação dos comportamentos expressados pelo candidato na hora da entrevista, deste modo pode-se ter uma noção de como ele se comportará futuramente dentro da organização. O profissional utiliza essa técnica para coletar informações e situações vividas pelo candidato, procurando saber o que ele pensou e quais foram os resultados de sua ação, mas para isso o profissional precisa ter o perfil de competências que a vaga necessita.

Considerando o exposto acerca da entrevista comportamental os autores ainda dizem que ela é uma

Técnica que permite avaliar as habilidades do candidato, desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional, referentes aos cargos que ocupou. Perguntas exigem que o candidato descreva as ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos de sua carreira. A entrevista deve ser planejada de forma a utilizar perguntas abertas específicas ligadas a situações profissionais, que levem a respostas com verbos de ação no passado. Leva o candidato a uma resposta completa composta por três partes: contexto - como era a situação; Ação - o que ele fez; Resultado - quais os resultados obtidos a partir da ação tomada. (BAYLÃO; ROCHA, 2014, p. 9).

A entrevista por competência, normalmente, é aplicada por alguns avaliadores por transmitir as mesmas informações que a entrevista comportamental, entretanto nessa entrevista se avalia a capacidade comportamental do candidato.

Para Leme (2005), ela serve para apresentar não apenas técnica, mas comportamentalmente, a possibilidade de ser identificado o melhor candidato para o cargo. Isso é economia. Quanto mais próximo do cargo, menores serão os investimentos em treinamentos básicos, canalizando os recursos para capacitação com finalidade corretiva, além de uma série de outras vantagens.

A entrevista em equipe ou em grupo tem como objetivo observar como o candidato se comporta quando é necessário trabalhar em equipe, como lida com os colegas de grupo e se sabe interagir com as diferenças de ideias.

A entrevista em equipe pode ser utilizada de “inúmeras dinâmicas que têm o objetivo de avaliar como o candidato interage em grupo – se é introvertido ou não, engajado com a equipe ou relapso, possui capacidade de argumentação ou não, apresenta características de liderança ou de liderado”. (BAYLÃO; ROCHA, 2014, p. 13).

Existe também o método de entrevista por provas ou testes. Este serve para avaliar o conhecimento e as habilidades dos candidatos, com essa técnica consegue-se medir o grau de conhecimento profissional e técnico dos candidatos exigidos pela vaga.

Deste modo há várias formas de classificação de provas, como:

a) Classificação quanto à maneira como as provas são aplicadas: Oraís: são as provas aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas oraís. São perguntas verbais

específicas objetivando respostas verbais específicas; Escritas: provas aplicadas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas para aferir conhecimentos adquiridos; De realização: provas aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como: digitação, desenho, manobra de veículos ou usinagem de peças; b) Classificação quanto à área de conhecimentos abrangidos: Provas gerais: provas que aferem noções de cultura geral ou generalidades de conhecimentos; Provas específicas: provas que pesquisam os conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referência. Se o cargo for de químico de produção, a prova versará sobre os assuntos da especialidade. c) Classificação quanto à forma como as provas são elaboradas: Provas tradicionais: provas do tipo dissertativo e expositivo. Podem ser improvisadas, pois não exigem planejamento. Longas, explicativas e demoradas. Abrangem um número menor de questões pelo fato de exigirem respostas. Amplamente utilizadas em nossas escolas; Provas objetivas: provas estruturadas, também denominadas testes, na forma objetiva, cuja aplicação e correção são rápidas. Os principais tipos são: testes de alternativas (certo, errado, sim-não, etc.); testes de preenchimento de lacuna (com espaços abertos para preencher); testes de múltipla escolha (com três, quatro ou cinco alternativas); testes de ordenação ou conjugação de pares (como: países numerados de um lado e várias capitais, ao acaso, do outro). (BAYLÃO; ROCHA, 2014, p. 11).

Há também as dinâmicas em grupo, esta ferramenta permite a obtenção de informações sobre o perfil do candidato em relação as suas atitudes ou comportamento, a dinâmica de grupo é usada para avaliar as características do candidato, como: criatividade, iniciativa, comunicação, liderança e habilidade para atuar no campo de trabalho exigido.

Seguindo este viés,

As dinâmicas em grupo, na seleção de pessoal, consistem em um conjunto de técnicas, que reúnem no mínimo seis e no máximo 12 candidatos desconhecidos, concorrendo a uma mesma vaga. O objetivo da técnica é observar como o candidato se comporta e se relaciona em grupo, além de possibilitar a observação de algumas características pessoais, como por exemplo, indecisão, iniciativa, argumentação ou como lida com pressões, conflitos, como resolve e soluciona problemas. (BANOV, 2012, p. 78).

Considerando a citação exposta acima é relevante destacar, que com esta técnica não é interessante ter muitos candidatos de uma única vez na hora de aplicá-la, uma vez que é importante que o aplicador consiga observar de maneira uniforme todos, para assim obter o melhor resultado e destacar o candidato com as melhores competências para o cargo.

Acerca da entrevista é necessário deixar expresso que ela

Não é uma prova de força ou um exercício para o ego. É uma chance para que você encontre alguém com os conhecimentos e as habilidades necessários para ajudar você e sua equipe a apresentarem um desempenho ainda melhor, e para que o candidato escolhido encontre um trabalho que o ajude a pôr em prática seus talentos e os desenvolva. Transmita a ele a sensação de que ele tem um valor pessoal. Pense nesses objetivos e você não vai errar. (HACKETT, 2000, p. 33).

É notório que na atualidade as empresas visam crescer cada vez mais no mercado em que atuam e para que isso ocorra as mesmas buscam por ótimos profissionais, deste modo o processo de recrutamento e seleção precisa ser bem estruturado, bem como ter profissionais capacitados para executá-lo. Logo, a captação e a retenção de profissionais qualificados trará à organização uma agilidade nos processos produtivos, como também a perenidade da mesma em seu ramo de atuação.

### *2.2.3.2 Estratégias de remuneração e benefícios sociais*

A remuneração é um dos fatores mais relevantes para a retenção dos colaboradores em relação às empresas, e esta por sua vez, pode ser utilizada estrategicamente para que provoque mudanças favoráveis, desenvolvendo um papel motivacional, juntamente com os benefícios que a empresa pode ofertar.

Conforme Marras (2012, p. 122) “denomina-se remuneração estratégica aquela que representa um modelo de compensação que permite premiar àqueles empregados da empresa que, por uma razão ou outra, se destacam dos demais em um determinado período”.

Dando sequência à conceituação,

Remuneração estratégica é o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais. A remuneração estratégica deve estabelecer, portanto, vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria. A premissa da remuneração estratégica é a de que os funcionários compartilhem das conquistas do seu trabalho, através de várias alternativas de remuneração. Tem a função de tirar o funcionário para fora do casulo. (PONTES, 2013, p. 375).

De acordo com as afirmações dos autores, observa-se que a intenção dos gestores que decidem pela remuneração estratégica é fazer com que o colaborador vista a camisa da empresa e tome os objetivos da empresa como seus, compartilhando das conquistas da organização e se sentindo motivado ao desempenhar suas tarefas.

Em conformidade, Marras (2012) explica que ao decidir pela implantação da prática de remuneração estratégica é necessário determinar os parâmetros, condições e normas a serem fixados na empresa com o propósito de serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional, tais medidas são denominadas de políticas de remuneração.

A respeito da política de remuneração, Pontes (2013, p. 313) diz que “a política salarial determina as regras para a efetiva administração dos salários na empresa. De forma geral, essas

regras estipulam o salário de admissão, as promoções, reclassificações e atualizações dos salários”.

Ainda em relação à política de remuneração Marras (2012, p. 93) afirma que “o conteúdo de uma política salarial deve estar composto – em geral - de diretrizes que norteiam aqueles que vão criar ou implementar um dos modelos disponíveis de estrutura salarial”.

Dando sequência, destacamos que,

Para implementar uma estrutura salarial a organização precisa criar com antecedência a sua *política salarial*, uma vez que é por meio dela que a empresa torna público, interna e externamente sua maneira de pensar e agir com relação a um dos campos mais importantes para o trabalhador, a saber, a sua remuneração. A partir dessa política, a empresa poderá desmembrar as diretrizes nela contidas, implementando *normas e procedimentos* sobre o assunto, objetivando padronizar e repassar, para toda a estrutura, a maneira de como agir e proceder com relação às práticas de administração de salários. (MARRAS, 2012, p. 93).

Com base na citação acima é notório que a remuneração estratégica diz respeito à estruturação de todas as questões relacionadas ao salário dos empregados, de maneira que, estas sejam utilizadas estrategicamente a favor da organização.

Pontes (2013) divide o sistema de remuneração estratégica referente aos salários de duas diferentes formas, a parte fixa que compreende o salário funcional e o salário por competências e a parte variável que compreende os demais métodos de remuneração.

Referente ao salário fixo Pontes (2013) salienta:

- **O salário funcional:** é atribuído em função do cargo ocupado pelo funcionário. Condiz mais com empresas cujas culturas são mais predominantemente hierárquicas. Neste modelo as pessoas são remuneradas em função do cargo ocupado e não há relação com suas competências.
- **O salário por competências:** estimula a busca contínua da qualificação profissional, apresenta desafios para que os funcionários melhorem suas capacidades profissionais. O crescimento salarial está atrelado à melhoria da qualificação do profissional. Condiz mais com empresas que necessitam de profissionais atentos à atualização do conhecimento e a melhoria constante de suas competências.

Com relação às partes variáveis do sistema de remuneração estratégica, Pontes (2012) destaca seis modelos de remuneração estratégica, que utilizam como pilares principais os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos colaboradores:

Tabela 1- Modelos de Remuneração Estratégica

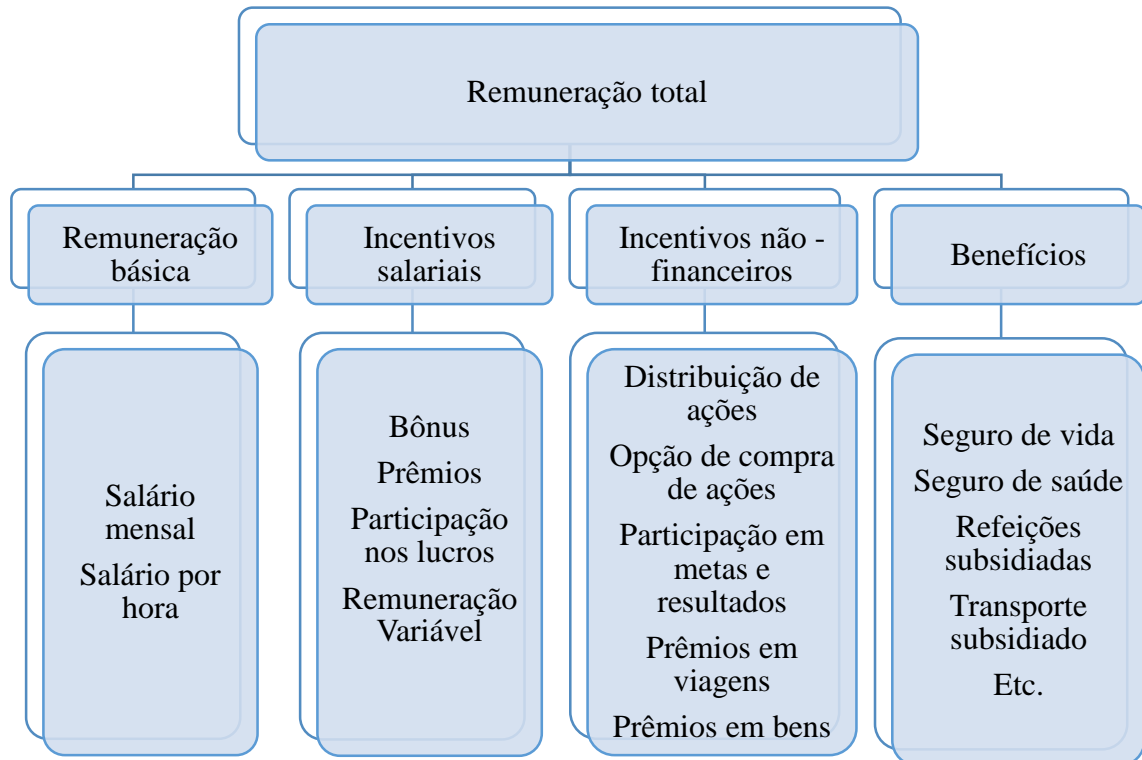
<b>1 Remuneração por habilidade</b>	<b>2 Remuneração por competência</b>	<b>3 Participação acionária</b>
É um sistema de recompensa com base na avaliação do desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou bloco de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa, à medida que o trabalhador consegue avançar no seu nível de habilidade, progride também de forma progressiva em termos de recompensa financeira.	É um sistema de evolução com base nas competências desenvolvidas pelos colaboradores, à medida que o trabalhador consegue avançar no seu nível de competências, é recompensado de forma progressiva também.	Consiste em remunerar resultados conseguidos, por meio da concessão de ações da empresa, é aplicado à alta cúpula da empresa, tornando esses muito mais comprometidos e com a possibilidade de obter lucro com a movimentação dessas ações, podendo ser vendidas ou distribuídas. Premia o desempenho com foco nos resultados.
<b>4 Participação nos ganhos</b>	<b>5 Participação nos lucros</b>	<b>6 Remuneração por resultados</b>
Consiste em recompensar os colaboradores de acordo com a sua participação na organização, através da sugestão de novas ideias inerentes a diversos aspectos da empresa, essas ideias são analisadas e selecionadas, premiando o autor de acordo com os indicadores de ganho previamente estabelecidos.	É um sistema que permite recompensar uma parcela em espécie todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de um período, se a empresa obteve lucro, parte dele será distribuído equitativamente.	Compreende um sistema de remuneração baseado em vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados, por meio do estabelecimento de parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas, os colaboradores recebem uma gratificação periódica decorrente do atingimento das metas estabelecidas.

Fontes: Marras (2012). Adaptado pelos autores (2017).

Com relação às estratégias de remuneração variável podemos ainda ressaltar que se trata da, “principal modalidade de remuneração estratégica, porque incentiva o “ganha-ganha” organizacional. Ao propor um ganho de remuneração adicional ao salário[...] terá ações mais efetivas dos funcionários na consecução dos objetivos propostos”. (PONTES, 2013, p. 377).

Entretanto, com referência à remuneração, Chiavenato (2014, p. 241) diz que “a remuneração total dos funcionários é constituída de quatro componentes principais, a remuneração básica, os incentivos salariais, os incentivos não – financeiros e os benefícios.

Figura 2 - Composição da remuneração



Fonte: Chiavenato (2014, p. 241).

Com relação à remuneração básica, Chiavenato (2014, p. 241) descreve que “o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou salário por hora”. O autor destaca que o salário é a principal forma de recompensa fornecida pela organização, que é paga mensalmente ou por hora trabalhada, fixado em contrato individual pelo cargo ocupado.

O segundo item diz respeito aos incentivos salariais, que compreendem programas desenhados “para recompensar funcionários com elevado desempenho que alcançam objetivos predefinidos e contribuem direta ou indiretamente para o resultado final da organização”. (CHIAVENATO, 2014, p. 241). Os incentivos se resumem em diferentes formas, como prêmios, bônus, participação nos resultados ou metas de objetivos alcançados.

No que tange aos incentivos não financeiros, que compreende o terceiro item da remuneração total, Chiavenato (2014, p. 241) esclarece que eles “assumem diversas formas,

como bônus, prêmios e participação no resultado ou nas metas e objetivos estabelecidos”. Eles não são relacionados com o financeiro em si, mas com outro modo de recompensa que está mais relacionado com a motivação e o alcance dos objetivos.

Finalizando sobre a remuneração total, temos o último item que aborda os benefícios que podem ser praticados pelas empresas. Seguindo este viés,

Benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou a parte de seus colaboradores. Constituem, geralmente, um pacote que faz parte integralmente da remuneração do pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização [...] estão intimamente relacionados com aspectos da responsabilidade social da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 293).

O programa de benefícios de acordo com Marras (2012) tem por finalidade atender a dois campos de objetivos, o que se referem à organização e às pessoas em individual. Segundo o autor, o campo referente à organização destaca o atendimento dos objetivos organizacionais, através da satisfação das necessidades básicas dos colaboradores, auxiliando na manutenção de diversos aspectos inerentes a eles, como rotatividade, absenteísmo, qualidade de vida e motivação.

De acordo com Marras (2012), o segundo campo que se refere ao atendimento das questões inerentes aos indivíduos, parte do pressuposto que a empresa sabe o que é melhor para os colaboradores ao fixar o que ele necessita para garantir seu mínimo de qualidade de vida, através de benefícios como a alimentação, assistência médica e transporte.

Chiavenato (2014, p. 293) afirma que “cada organização define o seu plano de benefícios para atender às necessidades específicas de seus funcionários. Em geral, o plano de benefícios é composto de um pacote de benefícios adequado ao perfil dos funcionários e suas atividades”. O plano de benefícios pode variar de acordo com as características e necessidades de cada estrutura organizacional.

Ainda sobre os planos de benefícios das empresas, Marras (2012) relata que tais planos podem atender dois tipos de necessidades dos indivíduos, as necessidades intrínsecas e as extrínsecas:

- **Intrínsecas:** são necessidades de caráter psicológico e podem ser fornecidas pela organização através de políticas, valores culturais e práticas gerenciais, além de outras formas de acordo com o tipo do ambiente, a situação atual da empresa e ao nível de necessidade sentido.

- **Extrínsecas:** são as necessidades que têm origem no ambiente externo ao indivíduo e oferecem satisfação acerca de fatores físicos, através do conjunto de benefícios somados ao salário recebido pelo colaborador, que constituem concretamente a sua remuneração.

Em relação aos tipos de benefícios que podem ser oferecidos pelas empresas, Chiavenato (2014) diz que eles podem ser classificados conforme a exigibilidade e são divididos entre legais e espontâneos:

- **Benefícios legais:** são aqueles exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária ou ainda por convecção coletiva entre os sindicatos, dentre eles podemos citar:
  - 13 ° salário;
  - Férias;
  - Aposentadoria;
  - Salário-família;
  - Salário-maternidade;
  - Seguro de acidentes de trabalho.
- **Benefícios espontâneos:** não são exigidos por lei e são ofertados por livre e espontânea vontade pela empresa, alguns deles são:
  - Seguro de vida;
  - Transporte subsidiado;
  - Cesta básica;
  - Restaurante;
  - Gratificações;
  - Empréstimos.

Desta maneira Marras (2012) salienta ainda que existem também os planos de benefícios flexíveis, adotados mais recentemente pelas organizações, os quais consistem em deixar que o colaborador escolha dentre os benefícios disponíveis de acordo com as necessidades do seu ponto de vista para aquele momento.

Em suma, as estratégias de remuneração e benefícios dizem respeito às práticas realizadas pelas empresas com relação ao salário e às recompensas oferecidas aos seus colaboradores. Conforme os autores destacam é correto afirmar que tais práticas influenciam diretamente em outros fatores relacionados às pessoas, contribuindo ou não, para o alcance dos objetivos traçados.

### 2.2.3.3 Carreira e sucessão

Quando falamos em estruturação e elaboração de um plano de carreira, temos em mente este como uma das principais ferramentas para o desenvolvimento do empregado dentro de uma organização. Este plano de carreira oferece tanto ao empregado, quanto à organização uma visão de curto, médio e longo prazo a respeito da possibilidade de crescimento.

Quando nos reportamos à carreira,

Podemos entender carreira como uma trajetória de mudança para níveis de maior complexidade ao longo da vida profissional. É algo que ocorre ao longo dos anos, não é uma ascensão imediata, e convém que seja planejada, de forma a “casar o desenvolvimento das pessoas com as necessidades organizacionais”. Nessa perspectiva, a carreira interessa às pessoas e às empresas. Para as pessoas, pensar a carreira consiste em analisar objetivos pessoais e profissionais e definir o que precisa fazer para se desenvolver e estar preparados para as atribuições que querem realizar no futuro. Para a empresa, a questão consiste em olhar suas estratégias e avaliar se pode contar com as pessoas para chegar onde quer e, se a resposta for negativa como preparar as pessoas para a estratégia. (FERNANDES, 2013, p. 139).

Desta forma entende-se, portanto, que carreira é algo a não ser pensado somente no presente, mas também no futuro, para assim a organização conseguir traçar uma estratégia e conduzi-la da melhor maneira, uma vez que as organizações necessitam de pessoas preparadas para enfrentar o mercado que está cada vez mais competitivo.

Segundo Oliveira (2013, p. 5), “carreira é o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde ela atua”, portanto compreende-se que carreira é um planejamento da evolução de um determinado profissional dentro da organização. O desenvolvimento, ou melhor, a alavancagem do crescimento, que tanto influenciará no âmbito pessoal, bem como no profissional do indivíduo.

Em conformidade, Pontes (2002) diz que o planejamento de carreira tem como principais vantagens a contribuição para o crescimento dos colaboradores, como motivar os mesmos para obterem mais competência técnica, explorar as capacidades potenciais de cada um, propiciando a sua ascensão na empresa, atender às necessidades internas, proporcionar maior integração dos colaboradores e criar condições para que os mesmos atinjam seus objetivos profissionais em consonância com os objetivos organizacionais.

Antes de o colaborador adentrar na empresa, ele deve expor seus objetivos, para que seu plano de carreira seja bem-sucedido. Os primeiros passos para isso é estabelecer metas a curto, médio e longo prazo, sendo que cada uma delas deve ser trabalhada de maneira contínua, para

num futuro próximo não haver desmotivação. É importante salientar que, apesar da criação do plano de carreira, este não é estático, pois, com o desenvolver do colaborador, o planejamento pode ser modificado, conforme o surgimento de oportunidades que poderão ocasionar a alteração dos objetivos profissionais.

O desenvolvimento organizacional não depende somente do colaborador, mas sim da empresa como um todo. Deve haver uma estruturação organizacional, para assim influenciar na motivação, no comprometimento e na qualidade do trabalho executado pelos colaboradores.

Assim como a carreira, sucessão é outro ponto importante e que deve ser tratado pelas empresas de sucesso. Segundo Fernandes (2013, p. 139), “o tema sucessão é uma decorrência natural da reflexão anterior; consiste em examinar o nível de prontidão dos profissionais para assumir desafios de natureza mais complexa e garantir o contínuo provimento de pessoas preparadas para as posições críticas da empresa”.

Plano de sucessão é um processo de grande complexidade, pois ele prevê que toda a empresa, no âmbito de pessoal, esteja preparada para eventuais acontecimentos, como uma aposentadoria, demissão, e um repentino falecimento, ou seja, um plano de sucessão deve permitir que todos os indivíduos tracem um plano de carreira, criando um banco de sucessores para as mais diversas áreas da empresa.

Desta forma,

O planejamento da sucessão deve ser tratado de maneira minuciosa, direcionando os esforços de todos para o bem da empresa e para que ela alcance seus objetivos, o plano de sucessão deve ser lógico, racional e flexível, sendo que o dirigente deverá ouvir a todos inclusive ao sucessor. No entanto, não é necessário que o sucedido faça a vontade de todos os funcionários, mas sim, que tenha a capacidade de ouvir a opinião de todos, de modo a avaliar as informações que forem úteis à empresa. (SILVA *et al.* 2013, p. 86).

A partir da citação acima é correto afirmar que o planejamento da sucessão é uma ferramenta atual na gestão de pessoas e este deve ser bem estruturado, bem como suas etapas bem detalhadas, visando atingir os objetivos futuros planejados para a organização. Um plano de sucessão está relacionado a todos os processos existentes dentro de uma organização, sendo assim, é de extrema relevância escolher profissionais capacitados para ocupar determinados cargos.

Em conformidade Lucena (2009) enfatiza que os planos de sucessão possibilitam para a empresa ter uma visão atual e do futuro de seus Recursos Humanos, diante das expectativas do negócio, bem como identificar as possibilidades e oportunidades para um melhor aproveitamento interno de pessoal no planejamento das necessidades futuras da empresa, além

de poder dimensionar as necessidades de busca de pessoal no mercado, isso a curto, médio ou longo prazo e ainda orientar os planos de desenvolvimento para os possíveis substitutos indicados.

Desta forma estruturar um plano de Carreira e Sucessão na empresa é pensar no que realmente é importante para a organização, o seu futuro no mercado e a satisfação das pessoas que nela trabalham. Assim, como visto anteriormente, o plano de carreira tem como objetivo traçar um caminho, um percurso que o colaborador vai percorrer dentro da organização. Já quando nos repostamos à sucessão, neste a organização vai pensar na substituição de um colaborador por outro em um determinado cargo.

#### *2.2.3.4 Liderança, gestão do conhecimento e conflitos*

Ao longo da história, grandes líderes foram descritos com base em seus traços de personalidade, desta forma é de suma relevância identificar nos indivíduos dentro das organizações traços sociais, físicos, intelectuais, bem como de personalidade que possam descrever as características de um líder.

De acordo com Robbins (2005, p. 258), liderança é a “capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização”. Levando em consideração a citação, compreende-se que liderar é exercer influência sobre determinada pessoa ou grupo de pessoas, chefe é um estilo de liderança mais rígida, autocrática, onde o poder de mandar é somente dele, todavia líder é um chefe também, mas com características de poder de influência, através de atitudes e comportamentos. Assim,

Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 1999, p. 558).

Como podemos observar liderança é de extrema importância para as empresas, pois a influência que um líder exerce em seus liderados é grande, sendo capaz de promover um ambiente agradável de trabalho para todos, através de uma boa comunicação.

Conforme Maximiano (2000, p. 331) "a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo". Seguindo a linha de pensamento do autor, a característica de

qualquer gestor é saber liderar com responsabilidade o grupo que a ele está submetido. Uma boa liderança é capaz de aumentar os números de produtividade e a satisfação com o trabalho realizado.

Existem três estilos de liderança que normalmente são citadas pelos autores, a liderança autocrática, a democrática e a liberal. Estes estilos de liderança serão estudados a seguir.

#### 2.2.3.4.1 Liderança Autocrática

Como o próprio nome já diz liderança autocrática é aquela autoritária, onde o “poder” é centralizado e o gestor/líder se sente a autoridade suprema do ambiente organizacional, o qual todos devem se submeter, sem haver qualquer comunicação ou sugestão entre chefia e colaboradores.

Segundo Banov (2008, p. 60) a liderança autocrática é aquela caracterizada pela “supervisão cerrada com a chefia determinando o que deve fazer, escolhendo os membros, elogiando ou criticando, não se envolvendo pessoalmente com os indivíduos. Os indivíduos mostraram-se frustrados, tensos e, conseqüentemente, agressivos”.

Acerca da liderança autocrática pode-se afirmar que,

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários. (MAXIMIANO, 2000, p. 344).

Os líderes autocráticos são aqueles que sempre tomam decisões unilaterais, não aceitam sugestões de outras pessoas, seus colaboradores devem seguir seus comandos sem dar sugestões e seu nível de produtividade precisa ser alto.

#### 2.2.3.4.2 Liderança Democrática

A liderança democrática é totalmente diferente da autocrática, ela busca tratar seus colaboradores de maneira mais igualitária, promovendo a comunicação e o trabalho entre todos. Este estilo de liderança trabalha com o grupo e para o grupo, sendo que a maioria dos grupos preferem este tipo de liderança. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012). Visto que,

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente. (MAXIMIANO, 2000, p. 344).

Considerando a citação é notório o papel deste estilo de liderança no ambiente organizacional, uma vez que o comportamento do líder influencia de maneira significativa na quantidade e na qualidade do trabalho, bem como gera um grau de satisfação e comprometimento das pessoas. Este estilo de líder ainda atua como um facilitador de orientação do grupo, bem como ajuda na resolução de problemas, um vez que coordena as atividades e sugere ideias.

#### 2.2.3.4.3 Liderança Liberal

O estilo de liderança liberal é aquele onde o gestor entrega a maioria das decisões ao grupo, permitindo total liberdade e participando delas somente quando solicitado, em conformidade Santos (2016, p. 19) enfatiza ainda que “o líder do tipo liberal é conhecido como sendo aquele que dá liberdade plena aos membros de sua equipe para a tomada de decisões, a determinação de metas e a solução de problemas”, deste modo fornece mínima ou nenhuma direção, possibilitando ao grupo tanta liberdade quanto possível.

Em relação às vantagens e às desvantagens, Santos (2016) explica que se pode avaliar a eficiência deste estilo quando a equipe é altamente habilidosa, ou ainda, quando a equipe é verdadeiramente confiável, todavia este estilo não deve ser aplicado quando o grupo sente-se inseguro quanto à capacidade do gerente, ou ainda, quando o gerente não entende suas responsabilidades e assim espera que a equipe o cubra.

Visto os estilos de liderança mais perceptíveis dentro das organizações, é correto afirmar que a cultura e as metas da empresa determinam qual o estilo de líder se torna mais adequado para ela. Assim é possível observar também, que algumas organizações podem possuir vários estilos de liderança, dependendo das tarefas a serem desempenhadas, bem como as necessidades dos departamentos.

#### 2.2.3.4.4 Gestão do conhecimento e conflitos

A prática da gestão do conhecimento está inserida na valorização do capital intelectual das organizações, buscando desenvolver um processo de identificação deste capital e ao mesmo tempo proporcionar a retenção do mesmo.

Gestão relaciona-se com gerenciamento, ou seja, direção. No âmbito empresarial gestão é a direção da empresa, como a liderança irá conduzir o ambiente organizacional.

De acordo com Cordeiro e Ribeiro (2002, p. 12) “gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Consequentemente, o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes”. No âmbito empresarial gestão é a direção da empresa, como os gerentes e as lideranças organizam também a parte organizacional.

Para Falcão e Bresciani Filho (1999, p. 162), o conhecimento é o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos”. O conhecimento em si, pode ser entendido como o conjunto de informações coletadas através de análises do ambiente organizacional, ajudando cada vez mais a organização.

Sveiby (1998, p. 3) diz que “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”, desta maneira faz-se entender que a gestão do conhecimento contribui para a mudança da forma de gerenciamento de uma organização, ela precisa ser processada, se tornando um processo de apoio.

Em relação ao conflito é possível afirmar que é “o processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considere importante”. (ROBBINS, 2005, p. 326).

Desta forma,

O conflito - um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações – acontece quando algumas partes exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de outras partes. [...] o conflito envolve o uso de poder no confronto, ou seja, nas disputas em torno de interesses em choque. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 356).

O conflito pode gerar desmotivação pelo fato dos colaboradores estarem envolvidos, mas é necessário que as empresas preservem o bem-estar deles, priorizando a confiança e a tolerância entre todos e assim buscar a solução para que todos saiam ganhando, sempre que há uma negociação, sendo esta boa ou ruim, é necessário desenvolver habilidades para que a

pessoa saiba negociar e conduzir de forma clara e objetiva o que realmente interesse para a organização.

Por outro lado, o conflito nem sempre se apresenta com negativo, pois proporciona questionamentos acerca das diferenças e pode promover as mudanças necessárias dentro de uma organização, fazendo com que melhore o bem-estar dos colaboradores e que todos trabalhem bem e valorizados.

#### 2.2.3.5 Avaliação de Desempenho

A gestão de recursos humanos se tornou elemento indispensável com o passar do tempo, a fim de melhorar a otimização dos resultados das empresas e corporações, sendo elas de pequeno, médio e grande porte. No cenário de desenvolvimento, surgiu um conceito que busca ampliar e, conseqüentemente, melhorar as relações de trabalho e produtividade: a chamada avaliação de desempenho.

Com este olhar,

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, [...] e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido, porque o instrumento é capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia a dia do funcionário. (PONTES, 2014, p. 26).

A avaliação por desempenho serve para avaliarmos como está a produtividade e a atuação dos colaboradores no desempenho das suas funções, bem como as competências desenvolvidas pelos mesmos no decorrer do processo, sendo necessário acompanhar e corrigir erros, a fim de identificar possíveis pontos com a necessidade de desenvolver e melhorar em cada colaborador, que sejam pertinentes para o alcance dos resultados almejados.

A avaliação pelo superior imediato é o “método mais tradicional, onde a *performance* individual do colaborador é realizada pelo seu gestor direto, que acompanha de perto suas atividades diárias. Entre seus benefícios está a garantia de uma certa uniformidade entre os critérios de avaliação”. (MARQUES, 2016, p. 1). O método citado é um dos mais utilizados nas organizações, pois a maioria das empresas possui um gerente ou encarregado responsável por determinado setor ou pessoal, sendo natural e cultural que esta mesma pessoa seja a responsável também pela avaliação de desempenho, uma vez que possui mais contato com o dia a dia de trabalho dos colaboradores em questão.

Para que este processo ocorra de maneira eficaz é necessário que o colaborador seja levado a refletir sobre si mesmo diante de diversos aspectos, ou seja, é necessário que se desperte nele uma necessidade de auto avaliação, para que ele entenda onde exatamente está errando e que fiquem claro os pontos que a organização espera que o mesmo melhore ou desenvolva.

Conforme Marques (2016, p. 1), a auto avaliação “deve ser realizada em duas etapas: na primeira, o funcionário é levado a refletir sobre seu próprio desempenho. Depois, ele e seu superior discutem sobre essa avaliação”. De acordo com a citação é correto afirmar que, em um primeiro momento, o colaborador é levado a refletir sobre seu desempenho e suas atitudes no ambiente de trabalho, para que posteriormente se converse sobre tais fatores, a fim de buscar soluções para melhorar os pontos negativos encontrados, atenuar os positivos e buscar desenvolver os pontos a melhorar, porque tais aspectos podem dizer respeito às competências e às atitudes observadas em cada colaborador individualmente.

Em relação à avaliação por equipes pode-se evidenciar que,

Embora a avaliação individual seja fundamental, uma vez que a singularidade do profissional define as formas mais eficientes de desenvolvê-lo, a mensuração do time como um todo também é fundamental. Isso porque a soma dos esforços é o que torna possível o alcance de resultados extraordinários [...] o trabalho em equipe também engloba o líder e, justamente por isso, ele também precisa de feedbacks para compreender se está caminhando na direção certa e quais mudanças são necessárias para aprimorar o trabalho. Nesse sentido, a avaliação de desempenho também deve ser aplicada partindo dos colaboradores para o gestor. (MARQUES, 2016, p. 1).

Seguindo a linha de pensamento do autor, vemos que é indispensável que se avalie o desempenho da equipe como um todo, pois é através da soma dos esforços de todos que a organização conseguirá alcançar os objetivos traçados, como verificar seus resultados e suas necessidades de melhoria, bem como, avaliar os líderes de equipe através do alcance ou não dos objetivos de maneira eficaz.

Após a avaliação de desempenho é mister realizar o *feedback*, que nada mais é do que uma transmissão dos resultados da avaliação desenvolvida pelo gestor ao avaliado, podendo envolver também, o subordinado, os pares e o cliente, passando as diferentes percepções a cada um acerca do seu desempenho e do comportamento observado.

Existem inúmeros tipos de avaliações de desempenho que podem ser feitos dentro das organizações, de acordo com Marras (2012) os métodos mais tradicionais são: a lista de verificação, a escala gráfica, a escolha forçada, os incidentes críticos, a avaliação forçada e a pesquisa de campo. Deste modo a lista de verificação consiste em uma lista de fatores pelos

quais a pessoa é avaliada, a escala gráfica é um método que consiste em um formulário de dupla entrada, tem como sentido horizontal fatores se servirão para efetuar a avaliação e no sentido vertical estes fatores são conceituados. A escolha forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases positivas ou negativas que tem por finalidade descrever os aspectos do comportamento dos avaliados. Já nos incidentes críticos o avaliador deve reconhecer e indicar os pontos fortes e pontos fracos do avaliado. A avaliação forçada é uma ferramenta que tem por objetivo distribuir as avaliações de diversas pessoas feitas por um gestor para formar uma curva de Gaus. O método de pesquisa de campo consiste na análise do desempenho das pessoas de determinada área por meio da reunião de um profissional de recursos humanos, ou um consultor externo, com o gestor dessas pessoas, sendo levantado os pontos positivos e negativos de cada colaborador.

As avaliações são vistas como construtivas, já que geram vantagens significativas. Nas grandes empresas, pode representar, normalmente, a única oportunidade que o empregado tem de conversar a sós com seu chefe imediato, sendo este diálogo extremamente importante para compreender, tanto gestor, quanto colaborador.

A avaliação de desempenho, utilizada pelas empresas, não serve, portanto, como mera forma de críticas ao trabalho exercido pelo colaborador, mas sim como um ponto de desenvolvimento para que, no caso de haver ineficácia em algumas atividades exercidas por ele, se busque estímulos e incentivos para o melhoramento das falhas e posterior geração de eficácia das referidas atividades.

#### *2.2.3.6 Gestão por Competência*

Com relação aos processos relacionados às pessoas abordaremos também sobre a gestão por competências, que compreende um processo de gerir e recompensar os colaboradores com base nas suas competências, utilizando e estruturando parâmetros como base para isto.

Para melhor entendimento é importante que se aborde a respeito do conceito de competência, o qual pode ser definido como um saber agir responsável e reconhecido, que, além de mobilizar, integra, transfere conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2000).

Com o viés do autor acima, vemos que competências é o ato de transferir e desenvolver conhecimentos, recursos e habilidades que acrescentem valor ao indivíduo, tanto no âmbito

social como econômico, pois quanto mais competências o colaborador desenvolver maior valor ele terá para a organização e mais qualificado será para o desempenho das funções.

O CHA, junção dos termos conhecimento, habilidade e atitude, é uma ferramenta de grande importância que pode auxiliar na implantação da gestão por competência. Consiste no “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, conjunto de capacidades humanas que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”. (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 2).

O “C” de CONHECIMENTO refere-se ao “saber”, que são os conhecimentos adquiridos durante o decorrer da vida. O “H” tem relação com as HABILIDADES, ou seja, com o “saber fazer”, a capacidade de realização de determinada tarefa. E, por fim, o “A”, referente às ATITUDES, compreende o “querer fazer”, ou seja, as atitudes tomadas a fim de desenvolver as tarefas propostas. (RABAGLIO, 2001).

Dando sequência acerca do “CHA”,

O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir”. (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 37).

Com base nas afirmações dos autores podemos definir então que o “CHA” compreende uma visão global referente ao colaborador, buscando avaliar e desenvolver todos os aspectos a ele inerentes, tudo que ele traz consigo de conhecimento e habilidades e suas atitudes, que são os três pilares base para que se possa desempenhar as tarefas de modo eficaz, o objetivo é avaliar estas três esferas e desenvolver as que se julgarem necessárias.

Deste modo “a gestão por competências propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos”. (BRANDÃO; BAHTY, 2005, p. 180).

Para Leme (2005), a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização, através de suas competências técnicas e comportamentais.

Muitas empresas têm adotado a gestão por competência como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, capturar, desenvolver e avaliar, nos

diferentes níveis de organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias a consecução dos seus objetivos. (CARBONE, *et al.*, 2009, p. 50).

A gestão de pessoas por competência pode ser usada em todos os processos de gestão, como a descrição do cargo, a seleção e o treinamento.

É importante ressaltar que, de todos esses benefícios, é necessário ter um cuidado especial ao implantar esse modelo de gestão. Quando se opta por utilizar a gestão por competência, torna-se necessário usar esse procedimento em todos os processos de recursos humanos e terminá-los dessa maneira, para que a organização obtenha sucesso na implantação do método.

### *2.2.3.7 Análise de Investimentos*

A análise de investimento pode ser compreendida como o caminho utilizado pelas organizações, através de técnicas específicas, tendo por objetivo identificar a melhor entre as mais diferentes possibilidades de investimentos.

Souza (2008) destaca que está cada vez mais difícil tomar uma decisão acerca de um investimento perante o novo cenário, uma vez que as organizações estão pensando muito bem em relação ao investimento desejado, pois isso acarreta um desembolso, que poderá gerar despesas futuras.

De acordo com Kuhnen e Bauer (2001, p. 389), a “análise de investimento pode hoje ser um conjunto de técnicas que permitem a comparação de resultado de tomada de decisões referentes a alternativas diferentes de uma maneira científica.” Assim, pode-se concluir que a análise de investimento é uma ferramenta de suma relevância para as organizações, pois proporciona a demonstração da viabilidade de determinado investimento, os riscos, bem como a possibilidade de retorno.

Seguindo o mesmo viés, Casarotto Filho (2010) evidencia que fazer um investimento envolve realizar uma análise metódica e rigorosa, que tem por objetivo verificar se esse investimento vale a pena. Desta maneira, enfatizamos que investir é algo complexo, uma vez que muitos fatores entram em cena, inclusive os de ordem pessoal.

Já Padoveze (2011) diz que investimento de capital é a alocação de capital para as propostas de investimentos, cujos benefícios não são conhecidos, com certeza as propostas de investimentos necessariamente envolvem riscos. Desta maneira podemos entender que este processo é relevante no momento de avaliar e determinar se realmente vale a pena a realização

de um investimento. O orçamento de capital é um dos temas mais relevantes dentro do contexto corporativo, pois auxiliará a organização na tomada de decisão que determinará os investimentos futuros.

Existem algumas formas de análise de investimento, a seguir listaremos as mais utilizadas.

O período de *payback* projeta o tempo necessário para que os fluxos de caixa esperados paguem os desembolsos do investimento [...] o método tem a vantagem da simplicidade. Esse método objetiva a seleção dos projetos baseando-se somente no tempo em que os desembolsos de caixa serão cobertos e recomenda a aceitação somente dos projetos seguros. Portanto, trata todos os fluxos de caixa através do tempo como tendo o mesmo valor. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 76).

Reportando-nos à citação acima, entendemos que o *payback* é o período de retorno dos investimentos, indicando em quanto tempo o investimento retornará para a organização, sendo calculada através das entradas de caixa.

Seguindo este viés de pensamento,

*Payback*, ou “retorno do investimento” é uma técnica muito utilizada para calcular o prazo de recuperação do capital investido. Apresenta como calcular o *payback*. **Payback** que em português significa “retorno” é uma técnica muito utilizada nas empresas para análise do prazo de retorno do investimento em um projeto. Podemos completar que o **PayBack** é o tempo de retorno do investimento inicial até o momento no qual o ganho acumulado se iguala ao valor deste investimento. Normalmente este período é medido em meses ou anos. (ALVES, 2014, p. 1).

Em conformidade com a citação compreendemos, portanto, que o *payback* é um indicador de grande relevância no processo de tomada de decisão quanto aos investimentos. Em decorrência das mudanças acentuadas na economia, não se pode esperar muito para a organização recuperar o capital investido.

Outro método utilizado é o Valor Presente Líquido (VPL), este busca descontar o valor dos fluxos futuros, a uma determinada taxa de juros, ou seja, é a concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa.

O critério de valor presente líquido é o modelo clássico para a decisão de investimentos e compreende as seguintes variáveis: a) o valor do investimento; b) o valor dos fluxos futuros de benefícios (de caixa, de lucro, de dividendos, de juros); c) a quantidade de períodos em que haverá os fluxos futuros; d) a taxa de juros desejada pelo investidor. Exceto com relação ao item a (o valor do investimento), todas as demais variáveis apresentam alguma dificuldade para incorporação ao modelo decisório. (PADOVEZE, 2011, p. 107).

Desta maneira o investidor poderá analisar todas as perspectivas acerca do futuro investimento, possibilitando uma visão sistêmica do todo, como as vendas, o mercado, os custos, a inflação, os fatores estes que se não forem bem analisados poderão conduzir a uma dificuldade de previsibilidade.

Ainda acerca do VPL,

O resultado do cálculo do valor presente líquido deve ser interpretado da seguinte forma: Quando o VPL for menor que zero, o investimento é inviável, isso porque os resultados de caixa futuros não serão suficientes para remunerar e recuperar o capital investido, pelo contrário, nesse caso, o rendimento será negativo apresentando perda de recursos. Se igual a zero, é indiferente, pois também não será capaz de remunerar o investimento, mas não ocorrerá perda do capital investido. (ZANATTA, 2012, p. 1).

Com este viés, o Valor Presente Líquido tem por finalidade descontar o valor dos fluxos futuros, estando ligado a uma determinada taxa de juros. Assim, o valor atual dos fluxos deverá ser confrontado com o valor atual do investimento, demonstrando assim a melhor decisão a ser tomada.

Já quando se fala em Taxa Interna de Retorno (TIR), o autor explica que,

A Taxa Interna de Retorno (TIR) vem do inglês *Internal Return Rate* (IRR), e é uma fórmula matemática-financeira utilizada para calcular a taxa de desconto que teria um determinado fluxo de caixa para igualar a zero seu Valor Presente Líquido. Em outras palavras, seria a taxa de retorno do investimento em questão. A TIR é um dos indicadores essenciais em análises de retorno de projetos ou valoração de empresas (*valuation*). Os termos mais famosos para estudos do gênero são viabilidade econômica com as variações e econômico-financeira ou técnica-econômica. (BORGES, 2016, p. 01).

Portanto, podemos enfatizar que a TIR é um método muito utilizado na análise de projetos de investimento, pois é de fácil interpretação sobre os seus resultados. Tem como vantagem a consideração, o valor do dinheiro no tempo, além de informar se o projeto cria ou destrói valor. Assim, a interpretação do resultado da taxa consiste na sua comparação com o custo de capital, quando a TIR é menor que uma dessas taxas significa que o investimento é inviável, e quando ela for maior, considera-se então a viabilidade deste investimento.

Deste modo é de suma relevância que as empresas considerem todas as abordagens efetuadas para fazer a implantação de um investimento. Duarte Junior (2013), ainda explica que no meio empresarial a disponibilidade de recursos (pessoas, tempo, máquinas, dinheiro, etc.) para investimento é limitada, assim, essa escassez de recursos pressiona a alta administração a

escolher aquelas alternativas de investimento que visam oferecer mais benefícios para a organização.

Uma empresa precisa cuidar de vários aspectos para crescer, como infraestrutura, a logística. Todos esses recursos são essenciais, mas nenhum deles é tão importante quanto investir nos recursos humanos, ou seja, no capital intelectual, pois são as pessoas que vão determinar o caminho que a empresa vai seguir. E para que isso aconteça é necessário ter bem definido através de uma análise de investimentos, quanto, como e onde serão feitos investimentos dentro do setor de recursos humanos para assim valorizar e reter o capital humano.

#### *2.2.3.8 Estruturação de Cargos e Salários*

Um dos grandes diferenciais para a atração e retenção de talentos dentro de uma organização é sem dúvida uma estruturação de cargos e salários, e isso está se tornando cada vez mais relevante perante o atual cenário. Ter e escolher um sistema de cargos e salários não é simples, pois é necessário ter conhecimento técnico, além de pessoas qualificadas para assumir tal responsabilidade.

De acordo com Oliveira (2013), cargo é a determinação das qualificações e os requisitos básicos, como a experiência, escolaridade, responsabilidade, os conhecimentos técnicos, além de outros fatores de extrema relevância de seu ocupante para se desempenhar da melhor maneira.

Ainda nos reportando a cargo, Souza (2005, p. 39) diz que “cargo é o conjunto de funções de mesma natureza e complexidade”. Desta maneira compreende-se, então, que cargo nasce a partir de uma união global de todas as responsabilidades de uma única pessoa dentro de uma organização, ou seja, todas as tarefas e atribuições que no final definem um cargo.

Quando se fala em salário, Oliveira (2013) entende que é a contraprestação paga diretamente, ou seja, é a retribuição do empregador ao empregado pelos serviços prestados dentro da organização. Desta forma, compreende-se que quando um indivíduo ocupa determinado espaço dentro de uma organização, este receberá a quantidade devida pelo trabalho desempenhado.

Com a grande gama de oferta de trabalho, a procura pela satisfação e o crescimento profissional as pessoas não estão permanecendo por muito tempo em uma mesma organização. Desta maneira, as organizações precisam pesquisar e buscar novas formas de atrair e reter

capital humano e uma das maneiras encontradas é a criação e a implantação de programa de estruturação de cargos e salários, pois “o plano de cargos e salários é parte integrante da remuneração integral, que tem como foco a remuneração por cargo”. (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 62).

Acerca da administração de cargos e salários,

O plano de administração de cargos e salários, assim como outros planos de recursos humanos, deve ser implantado com a colaboração das gerências, uma vez que são os gerentes os responsáveis pela motivação e produtividade dos recursos humanos e serão eles que terão de conviver com as políticas e regras traçadas. Dessa forma, a unidade de Gestão de Recursos Humanos terá amplo apoio durante a elaboração do programa, além de maior certeza de que este será mais condizente com as necessidades organizacionais. (PONTES, 2013, p. 34).

Em conformidade com a citação acima, entendemos que a administração de cargos e salários é baseada nas regras e políticas que a própria organização estabelece, onde a unidade de Gestão Recursos Humanos em congruência com estas normativas poderá elaborar de maneira assertiva as necessidades organizacionais acerca de um plano de cargos e salários.

Oliveira (2013, p. 12) diz que “analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimento, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente”, assim, para o empregado desempenhar algum cargo dentro de uma determinada organização deverá preencher alguns requisitos, estes quesitos estão descritos e detalhados na análise de cargos a partir da descrição dos cargos.

Para se ter estes requisitos bem estruturados se faz necessário a coleta destas informações, desta maneira Oliveira (2013) elenca três métodos para se obter a definição dos cargos: a entrevista, esta é feita para determinar quais os deveres e responsabilidades do cargo, podendo ser feita de forma individual, em grupo ou ainda com o supervisor; o questionário, onde são distribuídos questionários para os ocupantes do cargo ou seus superiores, sendo um meio de obter as informações de maneira mais rápida e com menos custo; e a observação, através de um olhar direto do ocupante do cargo, sendo mais aplicável em cargos mais rotineiros e repetitivos, pois assim se terá uma melhor visualização do que o ocupante está fazendo.

Desta forma enfatizamos que os três métodos têm suas vantagens e desvantagens, assim para se ter um melhor resultado é necessário fazer uma combinação através do questionário, seguido da entrevista com o ocupante do cargo.

Souza (2005) ressalta que, para elaborar uma estruturação de plano de cargos e salários, é importante seguir algumas etapas: a) Levantamento e análise de funções: a análise de funções começa com um levantamento minucioso das tarefas que compõe cada cargo, através de

entrevistas, questionários e observação local, estes são os métodos mais utilizados para se efetuar o levantamento de funções. b) Estruturação de cargos e salários: os cargos podem ser estruturados de duas formas distintas: cargo amplo (enriquecido) ou cargo restrito. Quanto mais mecânicas forem as modelagens organizacionais, mais restritos tenderão a serem os cargos. c) Titulação de cargos: Titular cargos, nada mais é que nomeá-los. O nome dos cargos deve ser descrito brevemente, dando uma ideia do trabalho executado. d) Descrição dos cargos: A descrição refere-se ao cargo e não ao seu ocupante. Logo, são descritas as tarefas que o ocupante realiza, ou seja, a descrição é impessoal. Descrever um cargo é dizer como e por que o ocupante faz determinadas atividades. e) Especificação de cargos: especificar um cargo é dizer quais são os requisitos mínimos que o ocupante deve possuir para o bom desempenho de suas atribuições. Assim, o ocupante estará em condições de definir seu plano de trabalho e as ações que deve realizar para contribuir para a execução dos objetivos organizacionais.

A estruturação a partir de cargos amplos proporciona à empresa maior flexibilidade na utilização das pessoas, além de permitir ao colaborador, maiores oportunidades de realização de suas potencialidades e melhor aproveitamento de sua capacidade profissional.

É importante ressaltar que,

Quem faz uma descrição também deve tomar cuidado com um enfoque demasiadamente amplo, visto que não pode oferecer um caminho organizacional claro, não conseguir vincular o comportamento dos empregados aos objetivos da empresa e deixá-los sem atividades definidas, e ainda comprometer a empresa legalmente em suas decisões quanto à contratação, promoção, treinamentos e remuneração. (OLIVEIRA, 2013, p. 6).

Assim podemos concluir que este instrumento facilitará e permitirá à empresa melhor administrar os seus recursos humanos, podendo estabelecer uma política salarial eficaz, possibilitando aos colaboradores ascensão profissional de acordo com suas aptidões e seu desempenho dentro da organização, bem como proporcionar à organização um equilíbrio entre os salários pagos a todos os cargos e facilitar a tomada de decisão no dia a dia. Quando a organização consegue reter e oferecer condições de crescimento profissional motiva o empregado, este quando se sente bem dentro da organização desenvolve um bom trabalho, atingindo tantos os objetivos pessoais quanto profissionais.

### 2.2.3.9 *Gestão do Clima e Cultura Organizacional*

Muitos são os fatores que influenciam no clima e na cultura de uma determinada organização. O clima tem a ver com o ambiente, as relações interpessoais, com a estrutura da organização e a relação dos líderes com os colaboradores. Já a cultura engloba os valores, os símbolos, ela é transmitida pela herança social e compreende a totalidade das criações humanas. Assim, podemos definir cultura como o conjunto de traços materiais que caracterizam e identificam uma organização.

#### 2.2.3.9.1 Gestão do Clima Organizacional

O clima organizacional está ligado aos sentimentos das pessoas que compõe e que estão dentro de um ambiente de trabalho, bem como interagem entre si, com os clientes e os elementos externos.

Conforme Luz (1995), o clima é reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período de tempo. A forma como as pessoas se relacionam, os níveis de hierarquia entre eles e o respeito de seus limites, definem diretamente o clima e sua percepção dos demais indivíduos.

Assim entendemos que,

As pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade – fim da organização. E esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino. (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 4).

A partir da citação acima, compreendemos que o capital humano é o responsável por todos os processos que envolvem o clima de uma organização, gerando os resultados e obtendo os objetivos desejados por ela.

Segundo Dias (2013), o clima organizacional é o ambiente onde as pessoas desempenham seu trabalho diariamente, a relação existente entre os trabalhadores da empresa, a relação com os fornecedores e clientes, podem tornar-se um obstáculo ou não para o bom desempenho da organização em seu conjunto ou de determinadas pessoas que se encontram, dentro ou fora dela, e que são afetadas em maior ou menor grau pelo ambiente formado.

Robbins (2010) segue a mesma linha de pensamento, ressaltando que o clima organizacional reflete o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da empresa, estando

vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com ela, pois os profissionais buscam o reconhecimento e recompensas, refletindo na qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas dentro da empresa.

Desta maneira compreendemos, portanto, que o clima organizacional está relacionado com o ambiente interno, bem como com o ambiente externo da organização, e que todas as variáveis oriundas dentro deste processo irão influenciar no clima como um todo. Assim, percebemos que o clima organizacional diz respeito aos mais variados tipos de comportamentos que cada indivíduo exerce dentro da organização e desta forma os colaboradores buscam se adaptar ao ambiente em que estão inseridos, podendo assim desempenhar seu trabalho com competência gerando resultados positivos e satisfatórios.

#### 2.2.3.9.2 Cultura Organizacional

Cultura pode ser definida de inúmeras maneiras, podendo ser definida em termos genéricos, como sendo tudo aquilo que é criado pela humanidade ao longo da existência. Embora seja bastante simplificada, esta definição é muito operacional e é útil para compreendermos o grau de complexidade enfrentado.

Segundo Tylor (2005), cultura pode ser definida como aquele complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, lei, costume quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem na condição de membro da sociedade, sendo entendido como tudo aquilo que o ser humano absorve do entorno em que vive.

Uma cultura bem enraizada pode contribuir de forma substancial para o êxito da organização em longo prazo, guiando comportamentos e dando significado às atividades. Normalmente empresas com uma cultura forte, atraem, mantêm e recompensam os indivíduos que desempenham papéis essenciais, cumprindo metas estabelecidas pela organização que sejam mais importantes.

Segundo Dias (2013), a cultura compreende a totalidade das criações humanas, como as ideias, valores, crenças, instituições, conhecimentos, instrumentos, vestuário, alimentação e construções. É uma característica exclusiva dos seres humanos.

Outro autor define cultura organizacional como,

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e ensinadas a

novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SHEIN, 1985, p. 3).

De um modo geral, cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e tradições compartilhadas com cada membro da empresa. O fundador da empresa também tem papel importante, pois a forma de seu trabalho, hábitos e o seu jeito de ser influenciará diretamente na cultura organizacional.

Ainda falando de cultura organizacional,

Quando se fala em cultura organizacional, estamos nos referindo a uma das funções estratégicas – a de determinar quais são os valores (um dos componentes da cultura) que deverão estar submersos, isto é, que estão lá na base que sustenta as ações e os comportamentos dessa organização. Além dessa determinação, também é de responsabilidade da cultura organizacional a manutenção desses valores no grau em que a organização perceba ser adequada para ela. (PASETTO, 2012, p. 88).

Tendo em vista a visão, a missão, e os valores que é o caminho por onde as organizações se guiam para ministrar e tomar as decisões, pode-se dizer que estes fatores repercutem na cultura organizacional de forma abrangente influenciando nos pareceres estabelecidos. É possível perceber através da cultura organizacional que nenhuma organização é igual à outra, cada uma possui um estilo, uma identidade própria, sendo, portanto, uma junção de pessoas, competências e recursos, bem como o fundador da empresa é o maior responsável pela cultura empregada dentro da mesma, pois são seus valores, suas crenças e seu jeito de ser que irá influenciar diretamente na cultura organizacional.

#### *2.2.3.10 Sistema de Qualidade e Produtividade*

Em um mundo globalizado em que estamos inseridos, a corrida pelo ganho de mercado e ultrapassar os concorrentes está cada vez maior. Todos estes aspectos, como concorrência, tecnologia e expansão fazem com que todas as organizações criem, inovem e implantem sistemas de qualidade e de produtividade. Estes sistemas fazem com que a credibilidade e a fidelidade das organizações quanto aos concorrentes aumentem. Durante a fase da revolução industrial houve um aumento da produção em massa, o que resultou no chamado sistema de gestão de qualidade.

Qualidade era algo com o qual as empresas não se preocupavam muito. Claro, ninguém queria produzir lixo, mas a qualidade como hoje a conhecemos era algo

considerado como secundário e na maioria das vezes ignorada. Essa ideia prevalecia principalmente nas empresas ocidentais. (CRUZ, 2013, p. 297).

De acordo com Campos (2004, p. 2), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente [...] o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor”. Seguindo o viés do autor, podemos notar que a qualidade deve atender aos requisitos que a massa de clientes exige, a organização precisa implantar maneiras para criar um elo de confiança e credibilidade com seus clientes. Isso fará com que seu mercado de atuação se expanda.

É cada vez mais notável a crescente concentração de mão de obra no setor de prestação de serviços e o relevante aumento de sua importância no âmbito da economia mundial, desta maneira a qualidade passou a ser um fator preponderante e as organizações passaram a adotar a gestão da qualidade em seus serviços, criando assim um diferencial aos outros profissionais que aderiram a este seguimento.

O conceito de qualidade quando nos reportamos à prestação de serviço é de difícil definição, uma vez que há uma série de aspectos incomensuráveis que serão elencados a seguir,

Comportamento: sendo o juízo subjetivo que o cliente faz de alguém; Tempo: medido pela pontualidade que entregamos o serviço; Aspecto: aparência e apresentação do serviço prestado; Desempenho: a informação pode ou não ser útil quando estiver na mão do cliente; Precisão: tem a ver com o faturamento e o acompanhamento. (KAPLAN; RIESER;1996, p. 105–106).

De acordo com o autor, os próprios clientes podem muitas não saber o que desejam ou o que necessita. Desta maneira a organização tem uma oportunidade e um desafio, ficando encarregado de elevar o nível de serviço, superando assim as expectativas dos clientes com um serviço de qualidade.

Muitas ferramentas são utilizadas para aumentar a qualidade e a produtividade dentro das organizações. A seguir serão apresentadas as ferramentas mais empregadas.

É fato que para os objetivos almejados sejam atingidos torna-se necessário distribuir as tarefas a seus membros, bem como subdividir autoridade entre os diferentes níveis hierárquicos. Desta forma é necessário a adoção de um padrão, onde as relações e a hierarquia entre os componentes da organização fiquem visíveis.

Considerando a situação exposta, um dos meios para que isso aconteça é a elaboração de um organograma, que segundo Cury (2012, p. 219), “é conceituado como a representação gráfica abreviada da estrutura da organização”. Deste modo, Daft (1999, p. 79) explica que

organograma é “a representação visual do conjunto inteiro de atividades e processos subjacentes a uma organização”. Assim entendemos que organograma é a representação gráfica da divisão das atividades, bem como da hierarquia existente dentro da organização.

Existem vários estilos de organograma, dos mais simples aos mais sofisticados, tendo como exemplo: a estrutura simples, a funcional, a multidivisional e a estrutura matricial. Neste estudo daremos ênfase à estrutura simples que é

Geralmente utilizada pelas pequenas empresas, caracteriza-se por uma forte centralização da autoridade, pela pouca formalização e por uma única coordenação baseada essencialmente na supervisão direta e no princípio da unidade de comando. Esse tipo de estrutura caracteriza-se também pelas relações diretas entre seus membros. (ANDRADE, 2012, p. 145).

Nota-se através da citação acima, que empresas que utilizam deste estilo de estrutura, o dirigente da empresa, isto é, o proprietário, normalmente assume todas as responsabilidades da direção, centralizando as decisões.

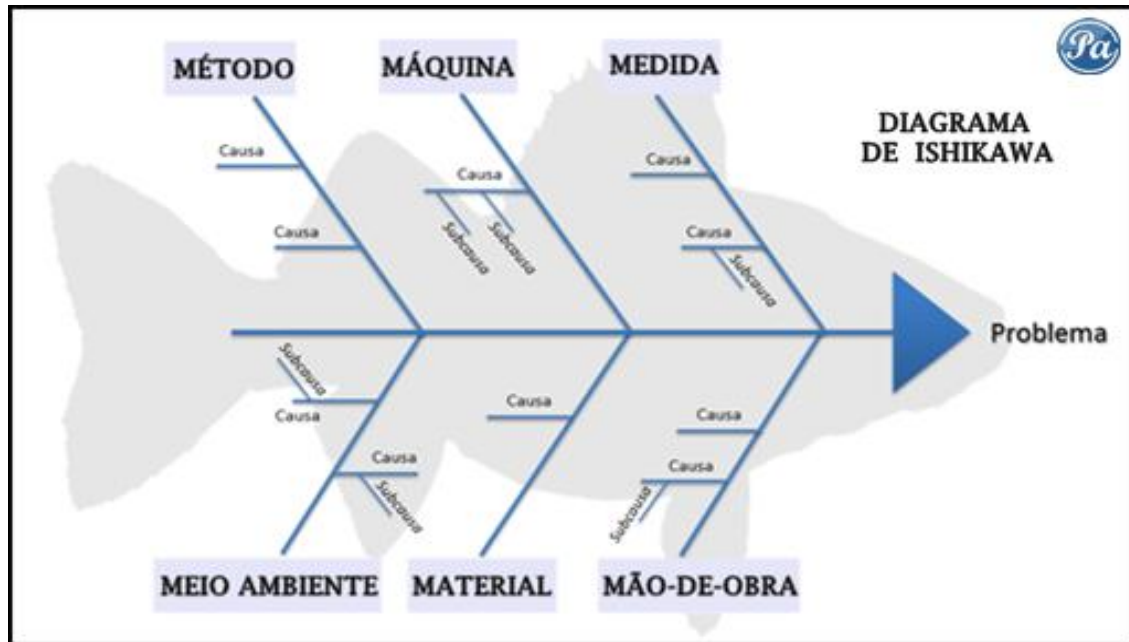
Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Causa e Efeito como é conhecido popularmente,

É aquele que permite estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema ou oportunidade de melhoria. Pode ser utilizado também com outros propósitos, além do apresentado, por permitir estruturar qualquer sistema que resulte em uma resposta (uni ou multivariada) de forma gráfica e sintética. (CRUZ, 2013, p. 327).

Conforme a citação acima nota-se a importância da divisão dos processos, pois permite controlar sistematicamente cada um deles de forma separada, uma vez que controlando os processos é mais fácil localizar o problema para assim agir de forma mais assertiva sobre sua causa.

A seguir uma figura que representa o Diagrama de Ishikawa:

Figura 3 - Exemplo do Diagrama de Ishikawa



Fonte: Campos (2004, p. 1).

Outra ferramenta de processos é o Princípio de Pareto. Este é utilizado como uma técnica que permite selecionar prioridades quando se enfrenta grande número de problemas, ou ainda, quando é preciso localizar as mais importantes de um grande número de causas.

A maior quantidade de ocorrências ou efeitos depende de uma pequena quantidade de causas. Isso também é conhecido como princípio 80-20. O primeiro problema a ser resolvido torna-se a encontrar as prioridades - as causas ou problemas que provocam as consequências mais danosas. Uma das formas de utilizar o princípio de Pareto consiste em fazer o levantamento das causas de uma ocorrência e contar quantas vezes cada causa ocorre. (MAXIMIANO, 2011, p. 91).

Em conformidade com a citação exposta, entendemos, portanto, que este princípio propõe que 80% das consequências advêm de 20% de suas causas, sugerindo assim um forte desequilíbrio entre causas e consequências, bem como entre ações e objetivos alcançados.

Já o ciclo PDCA, é aplicado para se atingir a manutenção do nível de controle, quando o processo é repetitivo e o plano consta de uma meta que é uma faixa aceitável de valores e de um método que compreende os “Procedimentos Padrão de Operação”.

Figura 4 - Demonstrativo de um Ciclo PDCA



Fonte: Campos (2004, p. 34).

Cada fase do PDCA condiz em uma etapa do controle de processo, ao qual se divide em quatro etapas e cada letra representa uma parte do processo, ficando exposto desta maneira:

a) Plan (Planejamento) na fase do planejamento essa ferramenta ajuda a impedir falhas, gerando um ganho enorme no tempo. O planejamento parte de acordo com a missão, visão e valores da empresa, estabelecendo metas e objetivos e definindo o melhor caminho para que possam ser atingidos. b) Do (desenvolver) para a execução dos planos de ação, as pessoas são treinadas nesses planos. Os planos de ação são implementados e são coletados dados que possam fornecer informações sobre a obtenção da meta. c) Check (checar) É o estágio do ciclo PDCA onde são identificados possíveis erros em algum item do projeto. As metas alcançadas e resultados obtidos são mensurados através dos dados coletados e do mapeamento de processos ao final da execução. A checagem pode e deve ser feita de duas maneiras: paralelamente à execução, de modo a ter certeza que o trabalho está sendo bem feito, e ao final dela, para uma análise estatística mais abrangente que permita os ajustes e acertos necessários. d) Action (agir) É a etapa que são aplicadas ações corretivas de modo a estar sempre e continuamente aperfeiçoando o projeto. Se a meta foi alcançada, são estabelecidos os meios de manutenção dos bons resultados obtidos. (AGUIAR, 2012, p. 1).

Ainda nos reportando às ferramentas que auxiliam nos processos dentro da organização, outra que é bastante utilizada é a 5W2H. Oliveira (2014) diz que esta ferramenta é mais utilizada no final do processo de identificação, análise e geração de resolução de problemas. Associa-se à execução do que é planejado, especificando os elementos que deverão ser realizados.

As etapas do 5W2H são definidas da seguinte maneira,

a) WHAT O quê? O que será ser feito? (etapas); b) WHO Quem? Quem são os responsáveis pela execução?; c) WHERE Onde? Setor/local em que deve ser executado?; d) WHEN Quando? Ocasão em que deve ser executado?; e) WHY Por quê? Porque deve ser executado? (justificativa); f) HOW Como? De que maneira deve ser executada? Qual o método?; g) HOW MUCH Quanto Custa? Quanto custa para executar a ação? (LUNA, 2013, p. 34).

Esta fermenta normalmente é produzida e apresentada dentro de uma planilha do Excel, sendo de fácil visualização, e, portanto, trazendo benefícios para a organização. Sua prática é de grande valia, pois traz bons resultados acerca dos problemas encontrados, o que atrai o comprometimento e o desenvolvimento dentro da organização.

O *brainstorming* ou chuva de ideias, como é conhecido no Brasil, é uma técnica de dinâmica em grupo para explorar a criatividade tanto individual quanto em grupo a respeito dos objetivos pré-estabelecidos.

Seguindo este viés,

O *brainstorming* permite que o grupo de trabalho desenvolva um processo criativo na busca de soluções para os problemas apresentados, explorando a participação de cada um no grupo. A ferramenta permite que as pessoas divaguem sobre as causas e soluções para o problema encontrado, por não permitir que se tolha qualquer iniciativa por mais estapafúrdia que alguém em particular possa pensar em ter. (CRUZ, 2013, p. 318).

Diante do atual cenário, a base mais utilizada quando se fala em gestão de qualidade é a certificação da Norma ISO 9001:2000. Os países mais desenvolvidos passaram a buscar e aplicar esta norma, o que acabou por causar transtornos para as empresas que faziam a exportação, pois estas empresas agora teriam de se adequar a esta norma para continuar a exportar seus produtos.

Maximiano (2011, p. 60) explica que, “em 1987, a ISO colocou em vigor seus próprios manuais de avaliação do sistema da qualidade, chamados Normas ISO série 9000, que sintetizavam diversas normas nacionais já existentes, que regulamentavam as relações entre fornecedores e compradores”.

Atualmente, com um mercado tão competitivo, qualidade não é mais um simples requisito que poucos se dispõem a oferecer, mas sim, uma ferramenta indispensável para as empresas que querem se manter no mercado e conquistar novos clientes. A ISO 9000 procura organizar a empresa como um todo na medida em que abstrai a forma estrutural da organização

para dar importância ao conteúdo operacional ao organizar os processos primários e secundários.

Em termos de melhoria, não só a qualidade é almejada, mas também um aperfeiçoamento no processo de produção. Uma organização com um sistema de produção eficiente e eficaz é capaz de garantir mais facilidade na obtenção de produtos com grande excelência, além do valor agregado.

De acordo com Maximiano (2011, p. 70), “o critério mais simples para avaliar a eficiência de um processo, organização ou sistema é a produtividade. Ela é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos (produção)”.

Com esta expressão

Para aumentar a produtividade de uma organização humana, deve-se agregar o máximo de valor (máxima satisfação das necessidades dos clientes) ao menor custo. Não basta aumentar a quantidade produzida, é necessário que o produto tenha valor, que atenda às necessidades dos clientes. Quanto maior a produtividade de uma empresa, mais útil ela é para a sociedade, pois está atendendo às necessidades de seus clientes a um baixo custo. (CAMPOS, 2004, p. 3).

Reportando-nos às citações expostas acima, podemos, evidenciar que as organizações sempre devem buscar atender as especificações sugeridas pelos clientes, assim, cada vez mais irão agregar valor ao seu produto e ainda otimizar matéria prima para diminuir o custo, podendo assim gerar um ciclo de satisfação e confiança.

Surge então uma ideia básica da produtividade com diversas variações, como:

Entre dois sistemas que utilizam a mesma quantidade de recursos, é mais produtivo aquele que produz maior quantidade de resultados. Entre dois sistemas que produzem a mesma quantidade de resultados, é mais produtivo aquele que o faz com menor quantidade de recursos. A produtividade de um sistema aumenta à medida que a quantidade de recursos diminui para produzir os mesmos resultados. A produtividade de um sistema aumenta à medida que a mesma quantidade de recursos produz resultados cada vez maiores. A produtividade diminui com o aumento da quantidade de recursos aplicados. (MAXIMIANO, 2011, p. 70).

Seguindo esta linha de raciocínio,

Independentemente do ramo de atividade da empresa, é necessário que seu processo produtivo seja controlado a fim de evitar a produção de produtos ou serviços com não conformidades. A produção com zero defeito deve ser "perseguida" para que a qualidade dos produtos e serviços possa ser garantida. (OLIVEIRA, 2014, p. 42).

A partir das citações anteriores, destacamos, portanto, que para uma organização se manter de maneira perene no mercado atual e globalizado, esta deve sempre buscar as melhores maneiras de satisfazer seus clientes e otimizar seus processos. No contexto competitivo vivenciado pelas organizações, a exigência pela flexibilidade, qualidade de seus produtos e serviços e a inovação empregada dentro do âmbito interno da empresa, fará com que se torne mais benéfica para a sociedade, pois estará atendendo às necessidades de seus clientes.

#### *2.2.3.11 Controladoria e Auditoria*

O papel da controladoria é de extrema importância dentro das empresas, pois se trata do levantamento de dados, através de planilhas e relatórios a fim de auxiliar os gestores na importante tomada de decisões sobre determinado tema ou situação que necessitou ser abordada.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 11) afirma que, “o órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”. Conforme a citação do autor é correto afirmar que, a controladoria é o setor responsável por buscar e garantir informações verdadeiras, que servirão de base para que os gestores tomem a melhor decisão acerca de determinado assunto que exigiu uma investigação mais rigorosa por parte da organização, tendo como reflexo uma maior eficácia organizacional.

A controladoria ajuda a organizar e guardar dados importantes para a empresa, de todos os setores. Ela é responsável por guardar e acompanhar desde projetos até suas implantações e manutenções, também auxilia no acompanhamento contábil e financeiro.

Ainda acerca do conceito de controladoria, Figueiredo e Caggiano (2008, p. 10), diz que “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Cada setor possui seus resultados independentes, o alcance dos objetivos e metas de cada setor individualmente é que será o resultado global da organização, portanto, é de responsabilidade da controladoria verificar se tais objetivos e metas estão sendo alcançados pelos setores, e caso não estejam, identificar as falhas e buscar a melhor maneira de resolver o problema que está atrapalhando este processo.

Seguindo este viés, o objetivo da controladoria

Pode ser definido como o de assegurar um resultado sinérgico da empresa, o que corresponde a uma integração dos esforços das diversas áreas na obtenção de um

resultado global superior à soma dos resultados particulares de cada área de responsabilidade, embora a soma algébrica dos resultados analíticos seja o resultado global da empresa. (MARION, 1996, p. 141).

Com base na citação acima apresentada, podemos afirmar então que a integração dos esforços das diversas áreas da empresa, a fim de alcançar os objetivos e metas traçados, é que farão com que o resultado global da empresa seja sinérgico e este é um dos objetivos principais da controladoria, verificar e garantir que o resultado global da empresa seja positivo e eficaz.

Dando sequência, Mosimann e Fisch (1999) destacam que a controladoria pode ser descrita como um conjunto de princípios e métodos oriundos das ciências de administração e da contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas. A controladoria é o setor responsável por administrar os dados da empresa em geral, acerca de diversos aspectos, ligados normalmente à parte contábil, fazendo a verificação e gestão econômica das empresas, buscando alocar os recursos da melhor maneira possível.

#### A controladoria

Tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de informação, que é um sistema de apoio à gestão. Esse apoio renasce sobre diversos ângulos voltados à gestão financeira, econômica e patrimonial da organização, possibilitando uma maior visão sobre os objetivos e metas à alcançar, e supõe um planejamento necessário a ser realizado para que se possam atingir os resultados. (PADOVEZE, 2015, p. 36).

Com base no raciocínio do autor, vemos que a controladoria está voltada para a parte contábil e financeira das empresas, tendo como objetivo analisar se a empresa está sendo eficiente ou ineficiente, através do olhar holístico acerca da gestão dos dados gerados por cada setor, a fim de fazer o planejamento necessário para que se possa atingir os objetivos e resultados esperados pelos gestores.

Ressalta o autor que o responsável pela área de controladoria,

É o *controller*, este profissional deve ter uma visão ampla da empresa, conhecendo o setor que ela atua para que possa manter a diretoria informada de que decisões tomarem, aonde pode ir e quais caminhos devem ser seguidos para a obtenção de melhores resultados. (SILVA; DANDARO, 2015, p. 68).

Com relação à citação acima, vemos que o *Controller* é o profissional responsável pela gestão da controladoria, o papel do *controller* é monitorar o plano de ação da empresa, avaliando os gestores, focando no desempenho e nos resultados, tanto global quanto setorial. Ele deve possuir habilidade de interagir em cada departamento da empresa, sua função é de

grande responsabilidade, pois é dele a função de levantar e garantir a veracidade dos dados que serão avaliados posteriormente pelos gestores.

É prática das empresas consultar o *controller* sobre seus resultados obtidos, mas a empresa precisa participar ativamente no planejamento, mantendo sempre o foco nos objetivos e no alcance dos resultados almejados.

O papel da controladoria é de suma importância para a sobrevivência da empresa, tendo por fim garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com gestores na busca da eficácia da gestão, processando uma considerável quantidade de informações sobre o desempenho das diversas áreas e setores da entidade, analisando, diagnosticando e proporcionando medidas corretivas, juntamente com a auditoria, visando na busca do cumprimento dos objetivos e metas traçadas, sendo uma norteadora de possíveis rumos a serem traçados. (SILVA; DANDARO, 2015).

Auditoria por sua vez,

Tem o propósito de constituir num importante elemento de gestão da organização, procurando mantê-la sempre informada a respeito de suas múltiplas atividades operacionais e fornecendo subsídios técnicos operacionais úteis o suficiente para dar maior sustentação ao processo de tomada de decisão. (CHIAVENATO, 2010, p. 51).

Com base na afirmação do autor, a auditoria é a responsável por manter os gestores informados em relação às atividades operacionais realizadas na empresa, buscando a verificação dos processos e fornecendo as informações necessárias sobre determinado assunto quando necessário, auxiliando na tomada de decisão.

Ainda acerca da auditoria, Busse e Manzoki (2014, p. 46) afirmam que “é uma prática oriunda da necessidade de alguém analisar ou verificar a legitimidade de qualquer fato, acontecimento, ou prestar contas a um superior a respeito daquilo que lhe foi pedido para verificar”. Podemos afirmar que a auditoria tem o objetivo de monitorar, examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e também de informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da empresa, mantendo tudo em ordem, verificando falhas e possíveis necessidades de melhorias.

Possuímos dois tipos de auditorias, a interna e a externa. A auditoria interna também conhecida como operacional, é desenvolvida e praticada pelos colaboradores de dentro da organização, que estejam qualificados para a realização da mesma, possui basicamente a mesma finalidade da auditoria externa, diferindo apenas pelo fato de ser realizada por colaboradores

que fazem parte da organização, que já têm conhecimento sobre os processos e as características da organização.

Deste modo a auditoria externa

Tem a função de analisar um conjunto de procedimentos e normas técnicas que objetivam a confecção de um parecer sobre a adequação destes à posição patrimonial e financeira, ao resultado das operações, às mutações do patrimônio líquido e às origens e aplicações de recursos da entidade auditada. A pessoa responsável pela auditoria externa é independente, sem ligação com o quadro de funcionários da empresa e sua intervenção é ajustada em contrato de serviços. (BUSSE; MANZOKI, 2014, p. 54).

Como visto na citação acima a auditoria externa ou também conhecida como independente é feita por auditores independentes, de fora da empresa, onde o responsável por auditar é independente e não tem vínculo com a empresa, mas contratados por ela e têm por seu interesse examinar as demonstrações técnicas contábeis e repassar um parecer à empresa sobre sua situação do patrimônio e das finanças, tem como característica também a imparcialidade, por se tratar de pessoal desconhecido, não se deixará levar por vínculos emocionais.

Para Attie (2011, p. 5), “a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”. Seguindo este viés, a auditoria externa busca testar a eficiência e a eficácia sobre determinado fato, a fim de expressar uma opinião em forma de relatório, verificando possíveis erros ou necessidades de melhoria.

Em recursos humanos, a auditoria desenvolve seu papel analisando fatores de administração de pessoal, seguindo recomendações destinadas a corrigir qualquer desvio de padrões determinados através dos relatórios, coletas, organização e interpretação dos dados colhidos, para estabelecer melhorias.

Em relação à conceituação de auditoria, esta

Constitui-se em um processo investigatório, que tem por finalidade realizar inferências sobre o sistema de pessoal. É uma análise e avaliação do seu desempenho do sistema de pessoal (em seus aspectos qualitativos), das políticas e práticas de RH em uma organização. Seu objetivo maior é mostrar o modo de funcionamento do sistema de RH apontando práticas e atitudes que venham a ser prejudiciais à empresa ou que venham a onerar financeiramente a organização. (VERÍSSIMO, 2002, p. 08).

Fazendo uma analogia à citação do autor, a auditoria voltada ao RH compreende um processo investigatório com base na avaliação do desempenho e eficácia do sistema e políticas

de RH da organização, para que, através disto se identifiquem possíveis práticas e atitudes que possam trazer algum tipo de prejuízo no âmbito organizacional.

Como sabemos “o fator humano constitui o elemento mais importante das empresas e, portanto, o desempenho das empresas não pode ser adequadamente avaliado desconsiderando-se o fator humano”. (VERÍSSIMO, 2002, p. 8). Analisando as pessoas e os fatores relacionados a elas, com certeza irá contribuir para o alcance dos objetivos e as metas traçados, pois é através deles que toda e qualquer organização pode alcançar o sucesso almejado.

Para que isso ocorra de maneira eficaz é necessário que os auditores

Preparem-se para ouvir e ensinar, prestar esclarecimentos (para que nada fique sem resposta) e proporcionar liberdade de manifestação aos participantes. É importante também que tenham visão integral e descomprometida com as várias áreas da empresa, que contribuam para que áreas, funções e setores sejam bem providos de RH e estejam em constante desenvolvimento, como também utilizem a melhor maneira possível o potencial de RH que dispõem. (VERÍSSIMO, 2002, p. 8).

Dando sequência ao raciocínio do autor, é necessária uma postura mais aberta dos auditores, estando dispostos a ouvir e ensinar, passando confiança e sensação de liberdade, buscando a melhor maneira de potencializar a visão integral da empresa, com base na busca pelo desenvolvimento das diversas funções e setores na organização.

A auditoria aplicada aos recursos humanos deve estar dirigida à consecução dos objetivos organizacionais da empresa e tem como objetivo primordial educar, transmitir conceitos de produtividade e competitividade, além de auxiliar na identificação de focos de descontentamento, bem como evitar o seu alastramento. (ALMEIDA, 1985).

Com base no referencial teórico citado acima, concluímos que a controladoria compreende a gestão dos dados financeiros, contábeis e administrativos de todos os setores da empresa, a fim de gerir seus recursos da maneira mais eficiente e eficaz possível, sempre mantendo o foco no resultado global, no alcance das metas e objetivos setoriais.

Já a auditoria é o ato de verificar, identificar erros ou possíveis necessidades de melhorias pertinentes a determinado fator ou processo, que necessita de um estudo mais aprofundado, com a finalidade de resolver algum problema, verificar algum dado ou necessidade de melhoria que pode ou já está influenciando no desempenho da organização, buscando resolvê-lo e auxiliando no alcance dos objetivos e metas da organização.

### 2.2.3.12 Saúde e Segurança no Trabalho

As organizações que visam o bem-estar de seus colaboradores sempre buscam se adequar às normas estabelecidas pela legislação. Para que esta saúde e segurança ocorram dentro da organização é necessária a participação de todos, ou seja, o colaborador, bem como o empregador. Assim, podemos afirmar que saúde e segurança do trabalho giram em torno do bem – estar – social, mental e físico dos colaboradores.

Diante desta premissa é relevante destacar que

Referente à saúde do trabalho, cujo compromisso é prever acidentes, analisando suas ocorrências e trabalhando no sentido da redução ou eliminação das doenças ocupacionais e dos riscos acidentais. Mais do que isso, visando manter a integridade física e mental das pessoas com o propósito de permitir o bom exercício das tarefas em um ambiente saudável e propício ao seu desenvolvimento, tanto no cotidiano de suas atribuições, quanto no âmbito de sua atuação. (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 196).

Seguindo o mesmo viés, saúde também pode ser interpretada como

Uma maneira de definir saúde é a ausência de doenças. Contudo, os riscos de saúde, como riscos físicos e biológicos, tóxicos e químicos, bem como condições estressantes de trabalho podem provocar riscos no trabalho. O ambiente de trabalho em si também pode provocar doenças. Uma definição mais ampla de saúde é um estado físico, mental e social de bem-estar. Essa definição enfatiza as relações entre corpo, mente e padrões sociais. A saúde de um empregado pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse. (CHIAVENATO, 1999, p. 431).

Desta maneira, em se tratando de saúde dentro de uma organização, esta influencia de maneira relevante, uma vez que um colaborador estando bem, tanto física, bem como psicologicamente irá induzir os mesmos a executar suas atividades e tarefas diárias de maneira comprometida e motivada.

Chiavenato (2014, p. 402) diz que “desta maneira a higiene do trabalho ou higiene ocupacional está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, e com as condições de bem-estar delas”.

Ainda,

O serviço de higiene e segurança do trabalho, designadamente serviço de medicina do trabalho, de pessoal, de engenharia, etc., deve situar-se, dentro da organização da empresa, na dependência direta do órgão executivo de mais elevado grau de decisão. É recomendável um intercâmbio constante entre esse serviço e os diversos departamentos da empresa que, de algum modo, possam influir nos aspectos de higiene e segurança dos locais de trabalho. (TAVARES, 2012, p. 13).

Uma das responsabilidades é fazer uma avaliação dos fatores dos riscos à saúde do colaborador, para assim tentar minimizar estes riscos, podendo em consequência diminuir os níveis de absenteísmo em decorrência de motivos de doença. Um ambiente de trabalho com estes aspectos proporciona o aumento da produtividade, da motivação e da satisfação dos colaboradores.

Acerca de segurança do trabalho entendemos que é um conjunto de ciências e tecnologias que tem por objetivo promover o resguardo dos colaboradores no seu local de trabalho, para assim reduzir acidentes e doenças ocupacionais. Desta maneira é fundamental proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável para os indivíduos.

### Segurança no trabalho

É o conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica que são utilizados para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas de implantação de práticas preventivas. Segurança do trabalho está relacionada com as condições de trabalho seguras e saudáveis para as pessoas. (CHIAVENATO, 2014, p. 408).

Desta maneira é seguro afirmar que segurança do trabalho é um conjunto de normas que visam a melhoria do ambiente de trabalho, bem como a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais do trabalho.

### A segurança do trabalho também é conhecida

Por segurança industrial, essa função tem como preocupação fundamental: 1. A prevenção de acidentes no trabalho; 2. A eliminação de causas de acidentes no trabalho. A prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva, antes de tudo, conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos companheiros por meio de ações mais seguras e de uma reflexão constante sobre a descoberta *a priori* de condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes no trabalho. Portanto, é mais um programa educativo, de constância e de fixação de valores do que um programa técnico. (MARRAS, 2011, p. 200).

Desta maneira a segurança do trabalho está atrelada ao cotidiano da organização, estando inserida no sistema de gestão e caminhando de acordo com o processo produtivo. Todo o processo interno ocorrerá em plena sintonia entre as partes envolvidas, assim podemos compreender que um dos principais processos é a higiene do trabalho, sendo este um dos fundamentos básicos que tem por objetivo reconhecer, avaliar e controlar os riscos oriundos do trabalho.

Para propiciar a melhoria da saúde e segurança do trabalho existem alguns programas dentro das organizações que prestam suporte a eles. Estes programas são utilizados de acordo

com o número de colaboradores que a organização possui. Os programas são: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), Equipamento de Proteção Individual (EPI's), Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP), Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT), entre outros.

Diante do exposto,

O PPRA monitora os agentes físicos (ruído, vibrações, umidade, calor, frio radiações e pressões anormais), químicos (gases, vapores, fumos, poeiras, névoas, neblinas) e biológicos (vírus, bacilos, bactérias, protozoários, parasitas, fungos). A cada ano deve ser feita uma análise global do programa, para estabelecer os ajustes necessários e definir novas metas e prioridades (periodicidade similar à do Mapeamento de Riscos). (CAMPOS, 2013, p. 84).

Barbosa Filho, (2011), quando se refere ao PPRA, diz que todo processo produtivo por menor que seja, acaba por oferecer alguma oportunidade de risco aos trabalhadores, seja por características de maquinaria, bem como pelas características dos materiais empregados. Assim, incumbe ao gestor tomar as providências cabíveis para estabelecer as medidas necessárias quanto à proteção desses trabalhadores.

Dentro desta estrutura cabe também o processo chamado de PCMSO. Araújo e Garcia (2009) destacam que este programa estabelece os parâmetros e diretrizes gerais a serem observados, tendo como objetivos a promoção e a preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores.

Em contrapartida, os autores abaixo dizem que

O PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional é um programa que objetiva a prevenção, o rastreamento e o diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho. Ele pode também, auxiliar na implementação de ações que busquem a qualidade de vida no trabalho e que orienta o empregado sobre como promover, proteger e recuperar a saúde. (PONTELLO; CRUZ, 2012, p. 282),

De acordo com as citações acima, podemos dizer que a saúde dos trabalhadores de uma organização está relacionada ao acompanhamento periódico, tanto do estado geral, quanto à promoção de atividades que têm por objetivo diminuir as oportunidades de risco. Assim o PCMSO também deverá realizar de forma obrigatória os exames médicos admissionais, bem como os demissionais, além de executar os exames periódicos, os de mudança de função e o retorno ao trabalho.

Um fator primordial para manter a segurança quanto à saúde do trabalhador é o fornecimento por parte da organização dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI), pois estes evitam danos à saúde e até mesmo acidentes de trabalho.

Visto que,

Todo dispositivo ou produto, de uso individual, utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho [...] entende-se como EPI todo aquele composto por diversos dispositivos que o fabricante tenha associado contra um ou mais riscos que possam ocorrer simultaneamente e que sejam suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde do trabalho. (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 203).

A partir da citação acima enfatizamos que o EPI é responsável pela proteção, bem como tem a finalidade de garantir a integridade do colaborador, minimizando os riscos ambientais do ambiente de trabalho, proporcionando a saúde e o bem estar organizacional.

Ainda em relação aos EPIs

Tais equipamentos de proteção somente deverão ser disponibilizados aos trabalhadores após a identificação e a avaliação do risco constatado, incluindo os meios de proteção disponíveis, bem como após a introdução de um programa de orientação quanto à importância do correto uso e conservação destes. O uso e a higiene inadequados do EPI podem gerar problemas graves como infecções, reações alérgicas etc. (BARBOSA FILHO, 2011, p. 244).

Tendo em vista que o fornecimento destes dispositivos é obrigatório, cabe à organização exigir o uso adequado para assim evitar danos à saúde do trabalhador. É importante considerar também que as empresas que não fornecem tais equipamentos estão sujeitas a sofrer penalidades diante do Ministério do Trabalho.

Dentro das organizações existem ainda comissões que têm por finalidade dar suporte aos colaboradores, sendo a mais conhecida a CIPA.

Araújo e Garcia (2009) explicam que a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, é constituída somente por funcionários indicados e pelos gestores a fim de prevenir infortúnios laborais, este não tem poder decisório, mas apesentam sugestões e recomendações ao empregador para que melhore as condições de trabalho.

Em relação à CIPA é correto defini-la como

Uma comissão composta por membros representantes dos empregados e da empresa, regulamentada pela NR-5, que estabelece: As empresas privadas ou públicas e os órgãos governamentais que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT ficam obrigados a organizar e manter em funcionamento, por estabelecimento, uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).Essa

comissão tem por objetivo observar e relatar as condições de risco nos ambientes de trabalho e solicitar medidas para reduzir, até eliminar, os riscos existentes e/ou neutralizá-los, bem como discutir os acidentes ocorridos na organização, encaminhada à área de Higiene Segurança e Medicina do Trabalho (HSMT). (MARRAS, 2011, p. 207).

Com o olhar aos parâmetros das citações acima, podemos enfatizar que a promoção de ações de controle e prevenção de acidentes é de suma relevância, pois buscam formas de motivar os funcionários, desenvolvendo e implantando programas de controle médico de saúde ocupacional, pois quem alimenta o sistema é o trabalhador que vivencia o cotidiano dos riscos no local de trabalho. Assim, para que uma organização tenha a CIPA empregada é necessário ter no mínimo 20 funcionários. Os membros desta comissão só poderão ser demitidos por justa causa ou quando o mesmo requerer o desligamento da empresa, outrora, terá estabilidade.

Dentre as atribuições da CIPA, uma das priori é fiscalizar e conferir o desenvolvimento do PPP.

Para Zanluca (2013, p. 1), Perfil Profissional Previdenciário (PPP) é o “Documento histórico-laboral do trabalhador que reúne, entre outras informações, dados administrativos, registros ambientais e resultados de monitoração biológica, durante todo o período em que este exerceu suas atividades na respectiva empresa”.

O PPP tem as seguintes finalidades:

I - Comprovar as condições para habilitação de benefícios e serviços previdenciários, principalmente a Aposentadoria Especial; II - Prover o trabalhador de meios de prova produzidos pelo empregador perante a Previdência Social, outros órgãos públicos e os sindicatos, a fim de garantir todo direito decorrente da relação de trabalho, seja ele individual ou difuso e coletivo; III - Prover a empresa de meios de prova produzidos em tempo real, a fim de organizar e individualizar as informações contidas em seus diversos setores ao longo dos anos, possibilitando que a empresa evite ações judiciais indevidas relativas e seus trabalhadores; IV- Possibilitar aos administradores públicos e privados acesso a bases de informações fidedignas, como fonte primária de informação estatística para desenvolvimento de vigilância sanitária e epidemiológica, bem como definição de políticas em saúde coletiva. (CAMPOS, 2013, p. 103).

O PPP deve ser atualizado ao menos uma vez a cada ano, a fim de averiguar informações que impliquem nas mudanças dos memorandos contidas em suas seções, sendo a CIPA a responsável pela fiscalização da elaboração, bem como a atualização do PPP.

Já o Laudo das Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT) tem por finalidade descrever os mais diversos ambientes laborais com o propósito de reconhecer os agentes nocivos quanto aos riscos e aos acidentes que podem intervir na saúde e na integridade dos colaboradores.

A partir da definição acima,

O Laudo é elaborado a partir de um levantamento dos riscos ambientais (no local de trabalho) mediante uma visita realizada por Engenheiro ou Médico do Trabalho que vistoriam e determinam os riscos existentes. A partir de 29 de abril de 1995, data da publicação da Lei nº 9.032, a caracterização de atividade como especial depende de comprovação do tempo de trabalho permanente, não ocasional nem intermitente, durante quinze, vinte ou vinte e cinco anos em atividade com efetiva exposição a agentes nocivos químicos, físicos, biológicos ou associação de agentes prejudiciais à saúde ou à integridade física, observada a carência exigida. (INSAT, 2012, p. 1).

Enfim, a promoção das condições ambientais de trabalho adequadas fará com que haja o controle dos fatores que causam as doenças nocivas e a prevenção. Essas transformações diárias no ambiente e o constante desenvolvimento das organizações possibilitará a qualidade de vida nos colaboradores, além de fomentar a motivação, o comprometimento e a assiduidade dentro das organizações.

### 3 METODOLOGIA

Nesta etapa apresentam-se todos os métodos e instrumentos que foram utilizados para o desenvolvimento do organograma, bem como a missão, a visão e os valores da empresa AL Contabilidade LTDA-ME.

Para Marconi e Lakatos (2010), pesquisa trata-se de um processo formal, de cunho reflexivo, que requer um tratamento científico e que constitui o caminho verídico para conhecer a verdade ou, para descobrir verdades parciais, assim, este procedimento nos permite descobrir novos fatos ou dados relevantes em qualquer campo do conhecimento.

Neste mesmo viés,

A pesquisa é reconhecida como a razão fundante da vida acadêmica, de tal sorte que a função docente dela decorreria, e mesmo a influência sobre a realidade circundante a suporia. Como a realidade social não é evidente, nem se dá à luz com facilidade, sendo muito diferente o que aparece à primeira vista e o que encontramos na profundidade, pesquisar carece de método. (DEMO, 2011, p. 11).

Como na citação acima, pesquisa é um fator indispensável, pois transmite marcas de racionalidade, otimiza os esforços, concentrando-os para garantir um espírito crítico, permitindo criar novos argumentos para construir novas perspectivas de ação.

Dentro desta perspectiva,

A linguagem científica tem como característica a objetividade. Os assuntos deverão ser tratados de maneira direta e simples, com lógica e continuidade, sendo, portanto, essencialmente linguagem informativa. Seu caráter técnico a distingue das outras formas de expressão, por ter em vista a transmissão de conhecimentos e informações com precisão e clareza. A linguagem científica é informativa e técnica, apoiada em dados concretos, a partir dos quais analisa e sintetiza, questiona e conclui. (NETO, 2012, p. 77).

Considerando a perspectiva da citação podemos afirmar que a linguagem científica ou metodológica é o caminho escolhido para percorrer o percurso da investigação, baseado em um estudo sistematizado, ou seja, uma busca com uma visão do todo, analisando de forma clara e objetiva.

Similarmente à análise exposta acima,

Tratamos aqui de Metodologia, que significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa. Ao mesmo tempo que visa conhecer caminhos do processo científico, também problematiza criticamente, no sentido de indagar os

limites da ciência, seja com referência à capacidade de conhecer, seja com referência à capacidade de intervir na realidade. (DEMO, 2011, p. 11).

Sendo assim, pode-se reconhecer que as interpretações acerca das indagações geradas durante o estudo possibilitaram intervir na realidade observada de forma crítica, para assim tratar com afinidade e responsabilidade as propostas de intervenções.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Como já citado anteriormente, existem vários tipos de pesquisa, as quais permitem o pesquisador enquadrar-se naquela que possibilita a investigação dos fatos de forma assertiva e objetiva. Dentre elas temos a bibliográfica, a qualitativa e a quantitativa.

A pesquisa bibliográfica,

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.; até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166).

Neste contexto podemos afirmar que a pesquisa bibliográfica é de suma relevância, pois nos oferece uma gama de informações precisas já publicadas em várias plataformas de informações diferentes, colocando o pesquisador frente a frente com tudo já escrito acerca do tema.

Seguindo este mesmo viés, Neto (2012), afirma que este tipo de pesquisa permite ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito ampla, principalmente quando o problema a ser investigado necessita de informações muito dispersas, buscando sempre o melhor entendimento dos dados históricos já existentes e publicados para melhor responder às indagações propostas.

Acerca da pesquisa qualitativa,

Ao estarmos diante da realidade do nosso cotidiano e, é claro das inúmeras e diversificadas situações que são vivenciadas, nós sempre teremos a capacidade de percebê-las e interpretá-las. Desta forma, podemos construir as explicações pertinentes para os fatos observados e tentar, finalmente, compreendê-los. (NETO, 2012, p. 133).

Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa envolve questões e procedimentos emergentes, coletando os dados no ambiente e analisando-os individualmente, passando por todos os temas e fazendo uma interpretação destes dados, sendo uma importante ferramenta na produção e elaboração de uma metodologia bem fundamentada.

Já nos reportando à pesquisa quantitativa, Neto (2012), descreve que este tipo de pesquisa requer ensaios, estabelecidos com critérios científicos e estatísticos, com o objetivo de determinar as variáveis nos resultados de um dado sistema ou processo, buscando a melhor disposição dos dados obtidos, para assim também alcançar os melhores resultados.

Esta espécie de pesquisa

Envolve o processo de coleta, análise, interpretações e redação dos resultados de um estudo. Existem métodos específicos, tanto no levantamento quanto na pesquisa experimental, os quais se relacionam à identificação de uma amostra de uma população, a apresentação dos resultados, à realização de uma interpretação e à redação da pesquisa de uma maneira consistente com um levantamento ou estudo experimental. (CRESWELL, 2010, p. 21).

Desta maneira podemos interpretar que a pesquisa quantitativa orienta na forma de transformar dados coletados em gráficos, ou ainda em tabulações para uma melhor compreensão do que foi exposto, buscando uma melhor visualização.

Enfatizamos que o estudo em questão se baseia em uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, através de entrevistas informais com os gestores da empresa, a fim de verificar a existência e a necessidade de apoiadores de gestão.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Os procedimentos de coleta de dados utilizados na construção dos apoios de gestão para a AL Contabilidade ocorreram através de pesquisa bibliográfica e entrevistas com os gestores, como também por meio de consulta aos dados disponibilizados no site da CBO (Classificação Brasileira de Ocupações).

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia existente sobre o tema estudado, utilizando-se de meios como livros, pesquisas, teses, monografias, entre outros, para que o pesquisador possa ter o contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto pesquisado.

A pesquisa bibliográfica é mister e serve como base para as demais etapas do processo de coleta de dados, pois permite um olhar mais crítico sobre a empresa quanto aos temas

pesquisados, fazendo com que fiquem mais claros os métodos a serem adotados para coletar os dados necessários para a realização do trabalho.

Já no método de entrevistas “o pesquisador conduz entrevistas face a face com os participantes [...]. Essas entrevistas envolvem questões não estruturadas e em geral abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes”. (CRESWELL, 2010, p. 214).

Neste sentido, o método de entrevista é de suma importância para a descrição e a criação dos apoios de gestão elaborados no trabalho, pois assim foi possível perceber quais as reais tarefas desempenhadas por cada colaborador e gestor na empresa, bem como alguns aspectos de cultura e clima organizacional, que podem ser aspectos relevantes no resultado final do labor.

Foram feitas entrevistas com os dois gestores da empresa, avaliando assim a hierarquia da mesma, bem como consulta ao site da CBO com a finalidade de buscar informações acerca dos cargos com relação às funções e atividades desempenhadas, buscando a elaboração do organograma.

As técnicas para coletas de dados foram escolhidas devido às características e às necessidades da empresa, para isto foi necessário buscar a obtenção de dados a fim de chegar o mais próximo possível dos objetivos e resultados almejados pelos gestores.

### 3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

Considerando que o método utilizado foi a entrevista, Marconi e Lakatos (2010, p. 178), explicam que este procedimento “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”, deste modo este procedimento é utilizado para uma coleta de dados, bem como para ajudar no diagnóstico ou, ainda, no tratamento de um problema social.

A forma e a análise dos dados da pesquisa foram organizadas de maneira descritiva e sistematizada, visto que utilizamos a pesquisa bibliográfica e qualitativa, por meio do gênero entrevista semiestruturada e informal.

Ainda com base nas entrevistas, procuramos saber quais os objetivos e metas que os gestores almejam a curto, médio e longo prazo, para posteriormente construir uma sugestão de organograma para empresa bem como, a descrição da visão, missão e os valores da organização.

Os dados obtidos na pesquisa, proporcionaram informações importantes de análise da situação atual e revelou circunstâncias técnicas desejáveis de melhora para a organização.

## **4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO**

A pesquisa foi realizada na empresa AL CONTABILIDADE LTDA - ME, atuante no setor contábil, com seu escritório situado à Rua Guilherme José Missen, nº 49, localizado na cidade de São Miguel do Oeste – Santa Catarina, prestando serviços há mais de 20 anos neste ramo, atendendo São Miguel do Oeste e alguns municípios do Extremo Oeste de SC.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa inicialmente era um escritório individual e seu proprietário era o Senhor Diomar Renato Lohmann, um contador independente. Ela foi fundada no ano de 1995, com o escritório inicialmente em sua residência, no bairro Agostini, em São Miguel do Oeste.

O atual proprietário, Carlos da Silva, começou a trabalhar aos 14 anos de idade, momento em que trabalhava meio período juntamente com o Sr. Diomar e meio período em outro escritório, onde o dono se chamava Ivo Araújo.

O Sr. Diomar possuía muito mais o conhecimento teórico, já o senhor Ivo já começava a utilizar meios eletrônicos para a prestação de serviços, sendo estes realizados pelo Carlos nos dois estabelecimentos.

Mais tarde, com a necessidade do envio de informações eletrônicas para o governo todo mês e, com o começo da utilização de meios eletrônicos para tal, com a ajuda do Carlos da Silva, que era funcionário dos dois, uniu-se o útil ao agradável e decidiu-se por fazer uma sociedade entre o Sr. Ivo Araújo e o Sr. Diomar Renato Lohmann, assim dando origem a AL Contabilidade (Araújo e Lohman Contabilidade).

Com a criação da sociedade foi mudado o local do escritório ficando então localizado na rua Guilherme José Missen, nº 49, no centro de São Miguel do Oeste - SC.

Todo o conhecimento teórico e tecnológico foi passado para o Sr. Carlos da Silva, que era o responsável pela maior parte do trabalho eletrônico, pois já tinha conhecimento sobre informática, o que na época era muito raro, porque há pouco tempo começava a ser inserida nos meios de trabalho.

Com o passar dos anos, sempre houve a promessa de quando os proprietários se aposentassem, o escritório seria passado para o senhor Carlos da Silva, devido a todos os anos de serviços prestados e também a admiração e a confiança no trabalho exercido.

No dia 03 de dezembro de 2013, após os dois atuais sócios se aposentarem, foi vendido a empresa para o Sr. Carlos da Silva e o Sr. Rogélio Andolfato, também funcionário há mais de 18 anos na empresa, formando a nova sociedade no comando da AL Contabilidade LTDA - ME.

Em 2017 com o surgimento de uma oportunidade profissional, o Sr. Carlos da Silva vendeu sua parte da sociedade para a funcionária Tais Daiprai, que assumiu o comando da empresa juntamente com o atual sócio Rogélio Andolfato.

A empresa conta hoje com 3 funcionários, prestando serviços nas áreas de contabilidade, recursos humanos e escrita fiscal, cada um dos funcionários cuida de uma das áreas citadas anteriormente.

O grande diferencial da AL Contabilidade é o atendimento e a resolução imediata dos problemas e dúvidas que aparecem, caso o cliente não possa vir ao escritório não são medidos esforços para ir até ele, a fim de resolver quaisquer problemas que possam aparecer, sendo este diferencial citado constantemente nos feedbacks dos clientes.

## 4.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Para desenvolver as ferramentas de apoio à gestão propostas, foi relevante analisar o ambiente interno da organização a fim de coletar dados e interpretar as perspectivas dos gestores acerca dos temas sugeridos para o estudo, além de identificar a necessidade do desenvolvimento e implantação no ambiente organizacional.

### 4.2.1 Identificação dos processos de Gestão de Pessoas na organização

A empresa AL Contabilidade LTDA - ME por ser de pequeno porte, contando atualmente com três funcionários e dois gestores não havia sentido até o momento a necessidade de desenvolver ferramentas de apoios à gestão que auxiliassem no planejamento estratégico da empresa.

A cultura da empresa foi passada de geração em geração, e o foco sempre foi relacionado com a qualidade na prestação dos serviços, contudo os processos relacionados a gestão de pessoas e o planejamento estratégico da empresa não eram de suma relevância no ponto de vista dos gestores, todavia, com a nova administração está havendo uma mudança na cultura organizacional.

### 4.3 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Para efetuar a análise e identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que cercam o contexto no qual a empresa está inserida, utilizamos a análise SWOT e as cinco forças de Porter, as quais destacamos a seguir.

#### 4.3.1 Identificação de Ameaças e Oportunidades, Pontos Fracos e Fortes

Para melhor identificação do atual cenário, utilizou-se na ferramenta denominada Análise SWOT, que, conforme Andrade, 2012, tem o objetivo de analisar o contexto mercadológico onde a empresa está inserida, viabilizando estudos mais detalhados de cenários e tomada de decisão por parte dos administrados da mesma.

Quadro 1 - Análise SWOT na Empresa AL Contabilidade

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marca da empresa;</li> <li>➤ Qualidade no atendimento;</li> <li>➤ Perenidade no mercado;</li> <li>➤ Profissionais qualificados;</li> <li>➤ Agilidade nos processos;</li> <li>➤ Credibilidade com clientes;</li> <li>➤ Bom clima organizacional;</li> <li>➤ Bom sistema contábil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quadro de funcionários reduzido;</li> <li>➤ Falta de autonomia por parte dos colaboradores;</li> <li>➤ Frequentes mudanças na gestão.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ampliar mercado para outros municípios;</li> <li>➤ Instalação de novas empresas em São Miguel do Oeste;</li> <li>➤ Crescimento da demanda por Certificação Digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mercado competitivo;</li> <li>➤ Cenário econômico instável;</li> <li>➤ Crescimento do escritório de contabilidade a distância.</li> </ul>

Fonte: Dos autores (2017).

Quando nos reportamos à análise dos pontos fracos, às fraquezas, às oportunidades e às ameaças consideramos os ambientes internos e externos da organização. Desta maneira a organização poderá fazer uma análise mais assertiva dos processos dentro da mesma, para assim tomar decisões.

Já quando analisamos as forças existentes dentro da empresa podemos destacar a qualidade no atendimento e a utilização de um bom sistema contábil. Estes dois fatores são de extrema relevância para garantir a perenidade da empresa no mercado, bem como garantir a fidelidade e credibilidade dos clientes.

Um dos principais fatores tidos como fraqueza, podemos elencar a frequente troca de gestão nos últimos anos, que interfere diretamente no modo de conduzir o negócio, mudando a cultura, pois cada gestor possui valores e crenças diferentes, influenciando diretamente na identidade organizacional. Essa mudança da cultura irá refletir no clima organizacional, na motivação dos colaboradores, bem como na maneira de executar as atividades.

Em contrapartida quando falamos em oportunidades, entendemos este cenário como uma situação favorável para o crescimento, desde que haja uma atuação da empresa. Desta maneira a maior oportunidade identificada é a instalação de novas empresas em São Miguel do Oeste, este fator se dá em consequência ao desenvolvimento da própria cidade. Desta maneira, o escritório por ter uma grande credibilidade pode aproveitar a oportunidade de mercado e captar estes novos clientes.

A prestação de serviços na área de contabilidade é cada vez maior, assim, entendemos que a maior ameaça enfrentada pelo escritório é a concorrência, tanto por escritórios fisicamente localizados em nossa região, quanto por serviços contábeis que estão sendo ofertados por escritórios online, que ofertam a preços mais baixos. Para combater a tal ameaça, o fortalecimento de alguns pontos fortes é essencial, tais como: força da marca, agilidade nos processos, qualidade no atendimento, profissionais qualificados, visando reforçar junto a sociedade a confiança, credibilidade e entrega de serviços diferenciados para os clientes.

Assim como a análise SWOT que visa identificar os fatores que influenciam no bom andamento do negócio, temos também as 5 Forças de Porter, que tem por objetivo analisar o ambiente competitivo em que a organização está inserida para determinar a melhor posicionamento perante os concorrentes. Para se ter uma boa estratégia, é de suma relevância possuir um bom conhecimento das características que governam as forças competitivas.

Quadro 2 - 5 Forças de Porter na Empresa AL Contabilidade

Rivalidade entre concorrentes.	Amplio mercado de escritórios de contabilidade;
Poder de barganha dos fornecedores.	Obrigatoriedade no uso de determinados sistemas corporativos.
Ameaça de produtos substitutos.	Aumento de empresas de contabilidade que prestam serviço à distância;
Poder de barganha dos clientes.	Qualidade no atendimento e agilidade nos processos;
Ameaça de novos entrantes.	Crescimento na oferta de cursos de graduação e na quantidade de contabilistas.

Fonte: Dos autores (2017).

Quando nos reportamos às 5 Forças de Porter, Andrade (2012), destaca da seguinte maneira:

- **Rivalidade entre concorrentes:** a rivalidade entre concorrentes existente faz com que cada organização busque estratégias dentro do seu ramo de atuação para melhorar sua posição;
- **Poder de barganha dos clientes:** os clientes representam uma ameaça quando têm o poder suficiente para forçar a baixa dos preços, bem como exigir qualidade superior ou mais serviços, conduzindo as empresas de um determinado seguimento a intensificar a concorrência;
- **Poder de barganha dos fornecedores:** estes se tornam ameaça quando possuem o poder para elevar os preços ou ainda reduzir a qualidade dos produtos ou serviços principalmente quando o comprador tem poucas possibilidades para aumentar seus preços,
- **Ameaça de novos entrantes:** isso ocorre quando os concorrentes potenciais possuem mais tecnologia, força de vendas, bem como capital necessário para buscar oportunidades da diversificação de outro setor, ou ainda quando se trata de empresas estabelecidas em outras regiões que passarão a atuar também no mesmo mercado onde a empresa atua;
- **Ameaça de produtos substitutos:** este ocorre quando os produtos (ou serviços) podem oferecer a mesma função aos atualmente existentes, estes novos produtos ou serviços

merecem uma atenção máxima pois apresentam melhor relação em termos de desempenho e preço.

Cabe a empresa entender o quanto cada uma das forças poderá impactar em seu negócio e tomar as melhores decisões, visando garantir sua perenidade e sustentabilidade futura.

#### 4.4 PROPOSTAS DE MELHORIA PARA A EMPRESA AL CONTABILIDADE LTDA-ME

Com a identificação das falhas no processo de Gestão de Pessoas, bem como a falta da aplicação de sistemas que possam auxiliar a empresa na tomada de decisões, o grupo propõe algumas sugestões de melhorias que serão elencadas a seguir.

##### **4.4.1 Criação e formalização da missão, visão e valores**

O desenvolvimento da Missão, Visão e Valores da empresa AL Contabilidade tem por finalidade representar a identidade organizacional, descrevendo os objetivos e metas traçados pela empresa, efetuando portanto o desenvolvimento futuro, bem como buscando responsabilidade e transparência no negócio.

Desta maneira foi expressada a seguinte proposta com relação à Missão, à Visão e aos Valores para a empresa AL Contabilidade:

Proposta de Missão para a empresa: Buscar soluções nos problemas contábeis para garantir a fidelidade e a satisfação dos clientes, por meio de colaboradores capacitados e satisfeitos.

Chegando a seguinte Visão: Ser reconhecido como referência na prestação de serviços contábeis na região extremo oeste de SC.

Desta maneira os Valores que irão nortear a empresa são:

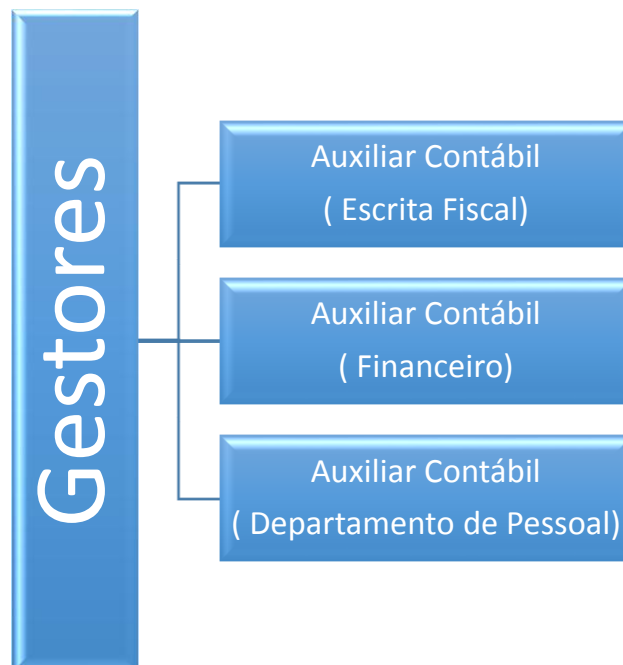
- Qualidade no atendimento;
- Responsabilidade;
- Agilidade;
- Competência;
- Ética;
- Sustentabilidade;
- Pontualidade.

#### 4.4.2 Criação do Organograma

O organograma busca evidenciar de forma clara e objetiva a estrutura da empresa de forma hierárquica, demonstrando a relação entre os diferentes setores da organização com a finalidade de esclarecer aos funcionários suas respectivas funções, bem como definir as responsabilidades de toda a equipe, tornando a estrutura organizacional mais transparente.

Seguindo este propósito a equipe traz como proposta de melhoria a elaboração do organograma abaixo:

Figura 5- Sugestão de organograma simples para a empresa AL Contabilidade



Fonte: Dos autores (2017).

Com relação à figura acima é importante ressaltar que o organograma é de estrutura simples, devido ao tamanho da organização e por ser baseada na relação direta com seus membros. Ainda, é importante enfatizar que devido ao fato de os três funcionários da empresa estarem registrados com o mesmo cargo, é importante a adaptação do organograma. Desta forma, foi necessário distinguir os cargos pela função exercida, uma vez que, cada colaborador é responsável pela execução de determinada atividade de maneira independente, mas quando necessário tomar alguma decisão existe a necessidade de se reportarem aos gestores para evitar erros durante o processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o atual cenário é importante que as organizações busquem por estratégias que visam aumentar seu desempenho durante o processo de tomada de decisão, garantir a credibilidade e a fidelização dos clientes, bem como melhorar o comprometimento e a motivação dos colaboradores quanto às metas e aos objetivos traçados pela empresa.

A missão, a visão e os valores são de extrema relevância, porque refletem a cultura da empresa, o que ela acredita, quais são suas metas e objetivos futuros e quais os princípios que a norteiam. Deste modo, a missão tem por objetivo mostrar qual a razão da existência da empresa, devendo esclarecer qual é o negócio, ser concisa e objetiva. Já a visão, é a maneira de mostrar aonde a empresa quer chegar, quais seus objetivos a curto, médio e longo prazo. Referente aos valores, estes são os princípios que norteiam as ações e os comportamentos de todos aqueles que integram a organização.

O organograma tem por finalidade esclarecer a todos da organização os níveis hierárquicos, possibilitando assim, de maneira clara e objetiva quais são as funções e as responsabilidades, tornando a estrutura mais transparente.

A partir do desenvolvimento do trabalho, em conversa com os gestores da empresa, observou-se que na mesma, um dos pontos a serem melhorados era a criação e a implantação da visão, missão e valores, bem como o desenvolvimento de um organograma.

Diante do exposto, a equipe estruturou a missão, a visão e os valores. Novamente reuniu-se com os gestores para expor a ideia, sendo que os mesmos aprovaram e, posteriormente, foi realizada a implantação. Já o organograma também se originou através da conversa com os gestores, ou melhor, a sugestão de um organograma para que todos visualizassem de melhor forma seu posicionamento dentro da empresa.

É evidente que estes apoios de gestão são de extrema relevância para a empresa, uma vez que possibilita o seu desenvolver os processos estratégicos, dando suporte na tomada de decisão e conduzindo a empresa ao sucesso e a perenidade no mercado de atuação. Portanto, é claro que a proposta do trabalho foi atingida, no sentido de demonstrar que estes apoios de gestão visam valorizar e agregar valor à empresa, oportunizando mais clareza acerca dos objetivos e metas, bem como propiciar maior visualização da hierarquia existente.

Em suma, a equipe acredita que estes apoios de gestão irão trazer à empresa AL Contabilidade LTDA maior visibilidade e credibilidade perante os clientes, visto que ficou claro que a mesma se preocupa com seus clientes, colaboradores e a comunidade a qual está inserida.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Silvio. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa seis sigmas**. Belo Horizonte, MG: INDG, 2012.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ALVES, Fabio. **O que é e como calcular o Payback?** 2014. Disponível em: <<http://www.industriahoje.com.br/como-calcular-o-payback>>. Acesso em: 22 set. 2017.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ARAÚJO, Luis César G., GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e integração Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARBOSA FILHO, Antonio Nunes. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARNEY, Jay B. HESTERY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceito e casos**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2017.
- BEPPLER, Mônica Kulkamp. PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.
- BORGES, Leandro. **O que é e como calcular a taxa interna de retorno (TIR)**. 2016. Disponível em: <<http://blog.luz.vc/o-que-e/taxa-interna-de-retorno-tir/>>. Acesso em: 22 set. 2017.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. **Revista do serviço público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr/jun. 2005.
- BUSSE, Angela; MANZOKI, Simone. **Auditoria de recursos humanos**. São Paulo: Intersaberes, 2014.
- CAMPOS, Armando Augusto Martins. **Cipa – comissão interna de prevenção de acidentes: uma nova abordagem**. 21. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competência**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato V. **Gestão empresarial**. Curitiba: AFESBJ, 2002.

CRESWELL, JOHN W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Sistema, organização e métodos: Estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

DUARTE JÚNIOR, Antonio Marcos. **Análise de investimentos em projetos: viabilidade e risco**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FALCÃO, S. D.; BRESCIANI FILHO, E. Gestão do conhecimento. **Revista da III jornada de produção científica das Universidades Católicas do Centro-Oeste**, Goiânia, v. 2, set. 1999.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSAT. **Segurança do trabalho: LTCAT**. 2012. Disponível em: <<http://www.insatnet.com.br/portal/seguranca-do-trabalho/servicos/seguranca-do-trabalho>>. Acesso em: 24 set. 2017.

HACKETT, Penny. **Como fazer entrevistas de seleção**. São Paulo: Nobel, 2000.

KAPLAN, Daniel; RIESER, Carl. **Qualidade total na prestação de serviço: Como aprimorar as práticas Gerenciais Adotando a Melhoria Continua**. São Paulo: Nobel, 1996.

KUHEN, Osmar Leonardo; BAWER, Udibert Reinoldo. **Matemática financeira aplicada e análise de investimento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Disponível em: [http://alexandrefzanata.blogspot.com.br/2012/01/analise-de-investimento\\_16.html](http://alexandrefzanata.blogspot.com.br/2012/01/analise-de-investimento_16.html). Acessado em: 25 set. 2017.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUNA, Adelia Viviane Melo de. **Gestão e melhoria de processos em uma indústria farmacêutica pública**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Rio de Janeiro: 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/972/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20%20AD%C3%89LIA%20VIVIANE%20DE%20LUNA.pdf>>. Acesso em: 24 de set. de 2017

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7.ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Controladoria no agríbines**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, José Roberto. **Quais são os tipos de avaliação de desempenho**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-sao-os-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 22 set. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

NETO, José Antonio Chehuen. **Metodologia da pesquisa científica: da graduação à pós-graduação**. Curitiba: CRV, 2012.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira: foco no indivíduo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Otavio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2015

PASETTO, Neuza Salete Vítola. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

PERSONALISE. **Consultoria e gestão de recursos humanos**. Disponível em: <http://www.personnallise.com.br/>. Acesso em: 10 set. 2017

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 16. ed. São Paulo: LTr, 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12. ed. São Paulo: LTr, 2014.

PONTELLO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de pessoas:** manual de rotinas trabalhistas. 5. ed. Brasília: Senac Distrito Federal, 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Ana Maria Borges dos. **Desenvolvendo liderança:** como liderar equipes produtivas. São Paulo: Editora Viena, 2016.

SILVA *et al.* **Gestão de talentos:** a contribuição da gestão de carreiras e do processo sucessório. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Fátima Rosa. Desafios da gestão de carreira. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, Camila Carolina; DANDARO, Fernando. **Os benefícios da gestão por controladoria na empresa.** São Paulo, v. 9, n. 2, p. 64-83, Jul./Dez., 2015.

SHEIN, E.H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v.18, n 3, 1985.

SNELL, Scott. BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SNELL, Scott. BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Noelma Brocanelli, 2014.

SOUZA, Alceu. **Decisões financeiras e análise de investimentos:** fundamentos, técnicas e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, carreiras e remuneração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, José da Cunha. **Tópicos de administração aplicada à segurança do trabalho.** 11. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2012.

THOMPSON, Artur A.; STRICKLAND III, A.J; GAMBLE, Jonh E. **Administração estratégica.** 15°. ed. São Paulo: McGraw-hill, 2008.

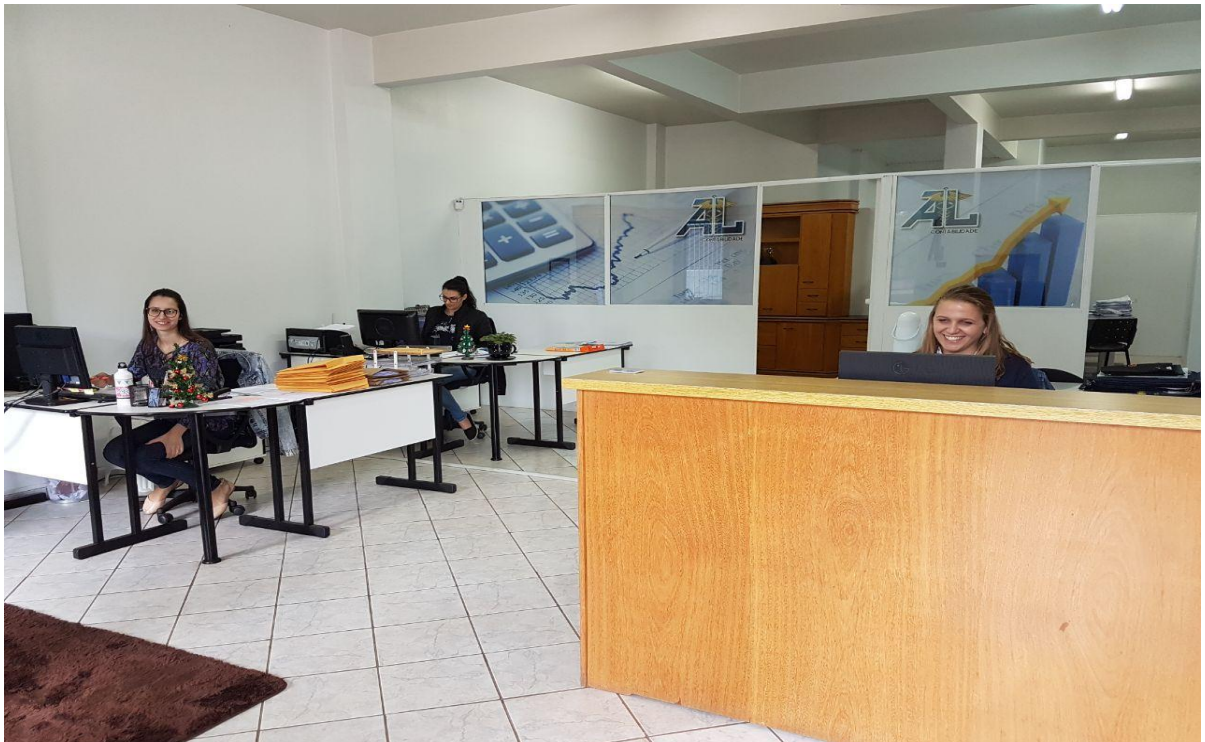
TYLOR, Edward Burnet. A ciência da cultura [1871]. In: CASTRO, Celso. **Evolucionismo cultural:** textos de Morgan, Tylor e Frazer. Tradução de Maria Lucia Oliveira. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VERÍSSIMO, Anderson Felizardo. **Auditoria de recursos humanos**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro: UCAM, 2002.

ZANATTA, Alexandre. **Análise de investimento**. 2012. Disponível em: <[http://alexandrefzanata.blogspot.com.br/2012/01/analise-de-investimento\\_16.html](http://alexandrefzanata.blogspot.com.br/2012/01/analise-de-investimento_16.html)>. Acesso em: 22 set. 2017.

ZANLUCA, Júlio César. **PPP - Perfil Profissográfico Previdenciário**. 2013. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/novasnormasppp.htm>>. Acesso em: 25 set. 2017.

**APÊNDICES – FOTOS****FOTOGRAFIA 1 – ESTAR DA EMPRESA****FOTOGRAFIA 2 - ÁREA INTERNA DA EMPRESA**

**FOTOGRAFIA 3 – ENTREGA DO INSTRUMENTO DE APOIO DO GESTÃO**



**FOTOGRAFIA 4 – ENTREGA OFICIAL PELA EQUIPE AO GESTOR**





